

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada tahun-tahun belakangan ini, kondisi ekonomi dunia sedang mengalami ketidakstabilan, atau yang biasa disebut dengan krisis ekonomi global. Banyak negara yang merasakan dampak dari krisis tersebut, tidak hanya negara-negara berkembang, tetapi juga negara-negara maju. Krisis ini disebabkan oleh jatuhnya perekonomian Amerika Serikat sebagai negara adidaya sehingga dampaknya dirasakan hampir di seluruh dunia. Banyak perusahaan besar yang memiliki jaringan perusahaan internasional mengalami kerugian bahkan ancaman akan mengalami kebangkrutan.

Indonesia adalah salah satu negara yang ikut terkena dampak dari krisis ekonomi global ini. Contoh dampaknya adalah terhadap harga-harga kebutuhan masyarakat di pasaran. Harga kebutuhan pokok semakin tinggi, sehingga banyak orang yang merasa kesulitan untuk membeli barang-barang tersebut. Tingkat kemiskinan masyarakat mencapai 32, 25 juta orang (Harian Kompas, 6 September 2009). Hal ini disebabkan oleh tingkat pendapatan yang dimiliki masyarakat tidak sebanding dengan harga-harga barang kebutuhan pokok yang lebih besar. Hingga akhirnya masyarakat mencari cara untuk mendapatkan pendapatan yang lebih besar, bisa dengan cara berwiraswasta ataupun bekerja pada orang lain.

Bagi masyarakat yang bekerja pada orang lain atau yang biasa disebut karyawan, mereka berusaha menuntut kenaikan upah di tempat mereka bekerja atau perusahaan. Tidak sedikit dari para karyawan yang melakukan mogok kerja dan demonstrasi pada pihak perusahaan agar tuntutan mereka dipenuhi, yang pada akhirnya kebanyakan malah membuat perusahaan menjadi merugi karena karyawan tidak menjalankan fungsi sebagaimana mestinya. Bagi perusahaan yang tidak dapat menanggulangi dampak dari krisis ini, bahkan mereka merumahkan seluruh karyawannya dan menutup usaha mereka.

Karyawan adalah bagian penting dari suatu perusahaan. Jika karyawan tidak berfungsi secara efektif dalam perusahaan tersebut, maka akan ada ketimpangan dalam proses, hasil, dan tujuan yang akan dicapai, karena tidak mungkin semua hal dapat dilakukan sendiri oleh pemilik perusahaan. Karyawan dapat dikatakan sebagai tulang punggung perusahaan, sebagai penggerak dan pelaksana roda perusahaan. Karyawan sangat berperan dari proses perencanaan, produksi, distribusi dan pemasaran, serta pengembangan, dimana karyawan mengambil peran penting di dalamnya.

Setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab tersendiri menurut jabatan atau divisi di mana mereka melakukan tugasnya, yang didasarkan pada kemampuan maupun keahlian yang berbeda – beda. Hal ini akan mengakibatkan kontribusi karyawan pada perusahaan pun akan beragam sesuai dengan jenis pekerjaan mereka dalam perusahaan tersebut. Perbedaan kemampuan dan keahlian

tersebut akan saling melengkapi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan dapat menjaga perusahaan tetap berjalan secara efektif.

Pada dasarnya antara perusahaan dan karyawan terjadi hubungan timbal balik. Karyawan membutuhkan perusahaan sebagai tempat aktualisasi diri dan sebagai tempat mencari nafkah. Sebaliknya, perusahaan mengharapkan karyawan dapat memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan berfungsi secara lebih efektif (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/membangun-komitmen-organisasi.html>).

Salah satu bentuk komitmen tersebut adalah komitmen terhadap organisasi, dalam hal ini terhadap perusahaan. Menurut riset yang dilakukan oleh Gibson, et. al, (1995) menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen bisa berakibat menurunnya efektivitas organisasi. Oleh karena itu komitmen menjadi salah satu bagian yang penting untuk membangun sebuah perusahaan.

Dalam diri karyawan dibutuhkan komitmen yang kuat untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dalam proses terbentuknya komitmen seseorang akan mempertimbangkan segala sesuatunya terlebih dahulu, termasuk pengalaman dan juga apa yang mereka dapatkan sebelumnya. Begitu pula dalam bekerja, bila seorang karyawan merasa cocok, merasa nyaman bekerja pada suatu perusahaan, maka ia akan berkomitmen pada perusahaan tersebut untuk menjalankan tugas mereka dengan sebaik – baiknya dan memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan. (<http://rumahbelajarpsikologi.com>)

Adapun definisi komitmen terhadap organisasi adalah menurut Meyer dan Ellen (1991) komitmen adalah keadaan psikologis yang menentukan karakteristik hubungan karyawan dengan organisasi dan terkait dengan keputusan mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan bertahan dalam organisasi dibandingkan karyawan yang tidak atau kurang memiliki komitmen terhadap organisasi. Meyer dan Allen (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini dinyatakan sebagai dimensi dari komitmen berorganisasi, dimana komitmen tersebut menggambarkan hubungan anggota dengan organisasi yang terdiri dari perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut. *Affective commitment* berkaitan dengan perasaan atau hubungan emosional yang kuat antara karyawan dengan rekan-rekan sekerja maupun dengan perusahaan. *Continuance commitment* berkaitan dengan adanya keinginan untuk terus bekerja pada perusahaan tersebut karena menganggap dirinya akan merasa rugi bila meninggalkan perusahaan. Sedangkan, *Normative commitment* menggambarkan adanya suatu keterikatan antara karyawan dengan perusahaan karena merasa dirinya harus tetap bekerja pada perusahaan. Setiap dimensi memiliki derajat yang berbeda-beda pada setiap orang. Dimensi yang paling dominan akan memiliki pengaruh yang paling besar dalam tingkah laku keseharian karyawan. Gabungan dari ketiga dimensi tersebut akan menimbulkan perilaku yang berbeda-beda pada tiap karyawan. Hal-hal tersebut yang membentuk suatu komitmen pada diri karyawan yang menyebabkan karyawan tetap bekerja pada suatu perusahaan.

Perusahaan pesawat terbang 'X' Bandung yang bergerak dalam bidang pembuatan pesawat terbang serta penyediaan komponennya adalah salah satu perusahaan yang tetap bertahan sampai saat ini, walaupun perusahaan ini juga tidak luput dari dampak krisis ekonomi global yang terjadi beberapa tahun belakangan ini. Perusahaan ini adalah perusahaan yang dirintis sejak masa kemerdekaan Republik Indonesia yang dibangun oleh pemerintah untuk memperkuat ketahanan negara yang berbentuk kepulauan tersebut. Selain itu seiring perkembangan waktu, industri pesawat terbang internasional juga semakin berkembang sehingga membuat pemerintah sadar akan perlunya pembentukan industri pesawat di Indonesia yang maju dan tidak tertinggal dari negara-negara lain.

Dengan segala usaha dari pemerintah untuk pengembangan perusahaan tersebut, akhirnya PT. 'X' dapat memiliki ruang lingkup usaha di dalam dan luar negeri dan telah memiliki prestasi yang telah mengharumkan nama bangsa yaitu dengan berhasil membuat pesawat modern dan canggih pada masa keemasannya pada sekitar tahun 1990an. Produk-produk perusahaan ini digunakan secara luas oleh perusahaan dan instansi nasional maupun internasional yang menyebabkan PT. 'X' menjadi semakin berkembang dan semakin diperhitungkan dalam dunia pesawat terbang.

Pada tahun 1998, dengan adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan, kondisi perusahaan tersebut terus menurun. Sektor industri penerbangan sedang menuju proses keruntuhan. Perusahaan jasa penerbangan seperti Sempati telah menghentikan operasinya, ada yang mengurangi jumlah rute penerbangan seperti

Garuda dan Merpati, bahkan Bouraq mem-PHK sebagian karyawannya. Akibat krisis tersebut diperkirakan sekitar 6.700 orang di sektor penerbangan menganggur (H.Lili Irahali, *Fragmen PT. Nurtanio sampai dengan Dirgantara Indonesia 1983-2007*). Dampak krisis tentunya juga dirasakan oleh PT. "X", dimana perusahaan ini sangat berhubungan dengan penyedia jasa penerbangan tersebut yang sudah menjadi pelanggan tetap PT. "X".

Dengan adanya krisis ekonomi, proyek pemesanan pesawat terbang semakin sedikit dan biaya operasional perusahaan semakin besar. Pada tahun 1997, proses produksi mencapai Rp. 590 miliar dan rugi mencapai RP. 233 miliar, padahal karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut mencapai lima belas ribu orang lebih dan harus tetap digaji. Pada awalnya perusahaan ini hanya mengandalkan dukungan dana dari pemerintah, ketika adanya krisis ekonomi tersebut, pemerintah menghentikan pendanaannya untuk PT. "X". Setelah tidak didanai lagi oleh pemerintah, untuk tetap mempertahankan perusahaan, pihak direksi memutuskan merubah paradigma dan citra perusahaan. Diawali dengan usaha untuk merestrukturisasi perusahaan, lalu mengubah strategi dan orientasi target. Pada awal Maret 1999 dibentuk direksi yang baru yang diamanatkan untuk melaksanakan program restrukturisasi, yakni reorientasi bisnis, restrukturisasi organisasi dan personel, serta restrukturisasi permodalan serta aset perusahaan (H. Lili Irahali, *Fragmen PT. Nurtanio sampai dengan Dirgantara Indonesia 1983-2007* ). Untuk melaksanakan restrukturisasi organisasi dan personel, direksi memutuskan untuk merumahkan karyawannya secara bertahap dan juga menawarkan pensiun dini,

hingga pada saat ini karyawan yang masih bekerja pada perusahaan tersebut hanya tinggal sekitar 3.000 orang dari sejumlah 15.570 karyawan awalnya. Pengurangan karyawan ini tidak berjalan tanpa hambatan dan dapat diterima semua karyawan. Hal ini menyebabkan adanya masalah yang berkepanjangan antara direksi dan serikat pekerja.

Permasalahan karyawan tersebut merupakan dilema yang sangat besar bagi pemerintah, perusahaan, maupun karyawan itu sendiri. Di salah satu pihak, perusahaan akan kehilangan putra-putri terbaik bangsa yang banyak diantara mereka telah disekolahkan ke luar negeri atau bahkan telah mengabdikan pada perusahaan selama puluhan tahun. Akan tetapi perusahaan tidak lagi mampu untuk membiayai seluruh karyawan yang sangat besar jumlahnya. Di pihak lain para karyawan akan kehilangan mata pencaharian mereka, dimana mereka juga memiliki tanggungan yang harus diberi nafkah. Akan tetapi ada juga diantara para karyawan tersebut yang memahami kondisi perusahaan dan mengambil inisiatif untuk mengambil pensiun dini. Sampai dengan saat ini, masalah antara karyawan dan pihak direksi masih terus berlanjut walaupun sudah agak mereda. Akan tetapi pada dasarnya masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dengan keputusan-keputusan direksi dan juga tidak nyaman dengan kondisi perusahaan.

Di dalam perusahaan tersebut, terdapat 5 direktorat atau departemen yang membawahi lagi beberapa divisi. Setiap departemen memiliki fungsi yang berbeda-beda. Begitu pula dengan divisi-divisi di dalamnya memiliki tugas yang beragam untuk mendukung keberadaan departemen yang menaunginya . Di dalam setiap

divisi masih terbagi lagi menjadi sub-sub unit yang memiliki tugas lebih spesifik lagi. Setiap departemen memiliki kepala departemen, di bawahnya adalah kepala divisi, yang memimpin beberapa manager. Manager memiliki bawahan beberapa supervisor, dan supervisor yang memimpin staff secara langsung.

Salah satu departemen yang ada di PT. "X" adalah "*Directorate of Technology and Development*". Di dalam departemen tersebut terbagi lagi menjadi divisi yaitu, *Division of Technology Bussiness Center*, *Division of Safety and Certification*, *Division of Product Development Center*, *Division of Engineering Services*, dan *Division of Defence System*.

Divisi *Engineering Services* berfungsi untuk mengembangkan produk yang berkaitan dengan jasa *engineering*. Mereka mengembangkan alat-alat seperti simulator, pesawat-pesawat baru, juga sistem informasi yang digunakan di dalamnya. Dalam divisi ini, terbagi lagi menjadi beberapa unit-unit kecil yang memiliki tugas-tugas yang lebih spesifik, seperti design body pesawat, design sistem informasi, dan pengembangan teknologi yang dibutuhkan, seperti sistem tata udara dan sistem penggunaan bahan bakar dalam pesawat. Divisi ini memiliki peranan yang penting dalam proses pembuatan pesawat karena proses pembuatan tersebut berawal dari rencana atau hasil kerja dari divisi tersebut.

Pada divisi *Engineering Services* ini para karyawan dituntut untuk memiliki daya kreatif mengembangkan produk. Akan tetapi sampai dengan saat ini masih banyak proyek atau pengembangan yang belum selesai. Hal ini juga disebabkan oleh jumlah karyawan divisi ini yang sudah jauh berkurang karena adanya program



perampangan karyawan. Akan tetapi para karyawan merasa tugas yang harus dilakukan juga tidak jelas karena kondisi perusahaan yang sudah tidak begitu kondusif. Proyek pemesanan pesawat yang semakin langka, persaingan bisnis dengan perusahaan lain, maupun adanya kebijakan-kabijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan. Akan tetapi, mereka mengerjakan apa yang dapat mereka kerjakan walaupun tetap ada keluhan-keluhan mengenai management perusahaan. Mereka tetap bertahan dalam perusahaan karena mereka menganggap sulit untuk mencari pekerjaan lain pada masa perekonomian sulit seperti ini dan juga mereka sudah merasa adanya keterikatan dengan perusahaan.

Divisi *engineering services* memiliki beberapa target atau rencana kerja yang ingin dicapai, tidak hanya pengembangan pesawat terbang baru, divisi ini juga membuat pengembangan alat-alat berbasis teknologi tinggi seperti pembuatan pesawat amfibi, roket atau torpedo, simulator-simulator, maupun pengembangan teknologi informasi data. (<http://www.indonesian-aerospace.com/es/>) Akan tetapi, berdasarkan wawancara kepada Rajaumbang Saragih, Ir., MSc. (*Head of Dept Technology Business Center*), sampai dengan saat ini banyak target tersebut masih dalam tahap wacana dan belum sampai kepada tahap realisasi. Hal ini disebabkan karena proyek-proyek tersebut membutuhkan perencanaan yang matang sedangkan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan ini semakin minim, dengan jumlah karyawan yang semakin berkurang dari sekitar enam ratus orang menjadi tidak lebih dari dua ratus orang pada direktorat ini. Oleh karena itu dibutuhkan kesungguhan dan kerja keras dari para karyawannya untuk memenuhi target dan menyelesaikan proyek

yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan sangat mengharapkan para karyawan dapat bekerja sebaik mungkin agar dapat mengembangkan produk-produk baru yang dapat menarik pembeli demi kelangsungan perusahaan.

Pada wawancara awal kepada 10 orang karyawan *engineering services*, 10 orang (100%) dari mereka memiliki masa bekerja di atas 15 tahun bahkan ada yang di atas 20 tahun. Dari 10 orang tersebut (100%) mereka merasa tidak lagi memiliki pekerjaan yang jelas walaupun mereka memiliki job desc masing-masing, hal ini disebabkan juga oleh proyek pemesanan pesawat yang terus menurun jumlahnya. 10 orang tersebut (100%) tetap bertahan dalam perusahaan walaupun mereka menyatakan belum mendapatkan kepuasan dalam bekerja, namun 7 orang (70%) tidak ingin berpindah kerja karena mereka masih ingin membantu perusahaan mencapai tujuannya. Mereka beranggapan jika tujuan perusahaan dapat tercapai maka kebutuhan mereka pun akan terpenuhi. Selain itu usia yang sudah semakin lanjut juga membuat mereka tetap bekerja pada perusahaan tersebut (40%), karena mereka akan memasuki masa pensiun beberapa tahun lagi. Mereka tetap berusaha menjalankan tugas mereka dengan sebaik-baiknya dan menggunakan ilmu yang dimiliki walaupun pekerjaan yang harus dilakukan juga semakin sedikit (*normative commitment*). Mereka sebenarnya menyadari tidak banyak hal yang dapat mereka harapkan dari perusahaan, akan tetapi mereka merasa memiliki suatu rasa keterikatan dengan perusahaan (30%) maupun dengan rekan kerja yang dapat membuat mereka tetap bertahan (100%) (*affffective commitment*). Para karyawan tersebut juga memiliki pertimbangan lain jika mereka keluar dari perusahaan, mereka belum tentu akan

mendapatkan pekerjaan penggantinya, padahal mereka juga membutuhkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari di tengah krisis ekonomi ini (*continuance commitment*).

Setiap karyawan pasti memiliki bentuk komitmen yang berbeda-beda terhadap perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan dalam profil komitmen yang mereka miliki. Dalam profil tersebut dapat digambarkan beberapa pola yang berbeda dari komitmen yang berasal dari sejumlah subjek yang ada di dalam organisasi. (Allen & Meyer, 1997). Melalui profil tersebut, dapat kita lihat dimensi komitmen apakah yang paling dominan muncul pada para karyawan, sehingga mempengaruhi perilaku maupun keputusan mereka untuk tetap berada pada perusahaan.

Banyak hal yang dapat mempengaruhi besarnya komitmen para karyawan terhadap perusahaan dan membuat perbedaan derajat dari dimensi komitmen yang dimiliki. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti dimensi komitmen organisasi yang paling dominan pada karyawan divisi *engineering services* PT. 'X' Bandung. Melalui dimensi yang paling dominan ini dapat diketahui dimensi yang paling berperan membangun komitmen para karyawan divisi *engineering services* PT. 'X' Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Melalui penelitian ini ingin diketahui apakah dimensi yang paling dominan pada komitmen organisasi karyawan divisi *engineering services* PT. 'X' Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini dilakukan adalah untuk memperoleh gambaran mengenai dimensi yang paling dominan pada komitmen organisasi karyawan divisi *engineering services* PT. 'X' Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai dimensi komitmen yang paling dominan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pada karyawan divisi *engineering services* PT. 'X' Bandung

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Memberikan informasi di bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai dimensi komitmen organisasi yang paling dominan pada karyawan PT."X" Bandung

2. Memberikan informasi kepada peneliti lain yang ingin melakukan penelitian yang serupa yang berkaitan dengan komitmen dalam organisasi.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Memberikan informasi kepada PT. 'X' Bandung (khususnya tingkat *manager*) mengenai komitmen karyawan-karyawannya, khususnya divisi *engineering services*. Informasi ini diharapkan dapat membantu perusahaan meningkatkan sumber – sumber pembentukan komitmen bagi karyawannya, sehingga komitmen karyawan terhadap PT. 'X' diharapkan pula dapat semakin baik, yang tentunya dapat lebih menguntungkan perusahaan.
2. Memberikan informasi kepada karyawan mengenai komitmen yang dimiliki setiap karyawan terhadap perusahaan, sehingga karyawan dapat meningkatkan komitmennya yang akan berguna bagi dirinya sendiri maupun perusahaan sebagai bahan evaluasi maupun feedback.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Memiliki pekerjaan adalah dambaan setiap orang yang membutuhkan penghasilan secara mandiri. Setiap orang akan berusaha mendapatkan jenis pekerjaan yang didambakan yang sesuai dengan kemampuan dan pendidikan yang telah

dimiliki. Apabila pekerjaan tersebut telah berhasil didapatkan, maka sudah sewajarnya bila seseorang memberikan yang terbaik bagi perusahaan di mana ia bekerja. Perilaku kerja karyawan tersebut akan didasari oleh suatu komitmen yang ada di dalam diri karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Meyer, (1997), menyatakan bahwa di dalam komitmen organisasi secara umum mencerminkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan hal itu mempunyai implikasi bagi karyawan untuk memutuskan tetap berkeinginan menjadi anggota organisasi tersebut, dan ini memungkinkan bagi karyawan untuk tetap tinggal bersama-sama dalam organisasi tersebut.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. (Drs. H. Zainuddin Sri Kuntjoro, MPsi) Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional (Alwi, 2001). Begitu pula dengan para karyawan PT 'X' Bandung diharapkan dapat memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Dengan segala kondisi perusahaan yang saat ini sedang dalam keadaan yang kurang baik serta kondisi yang ada di dalamnya.

Menurut Meyer dan Ellen (1991) komitmen adalah keadaan psikologis yang menentukan karakteristik hubungan karyawan dengan organisasi dan terkait dengan keputusan mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Seseorang yang

memiliki komitmen terhadap organisasi akan bertahan dalam organisasi dibandingkan karyawan yang tidak atau kurang memiliki komitmen terhadap organisasi.

Meyer dan Allen (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini dinyatakan sebagai dimensi dari komitmen berorganisasi, dimana komitmen tersebut menggambarkan hubungan anggota dengan organisasi yang terdiri dari perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

*Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, 1997). Kim dan Mauborgne (Allen & Meyer, 1997) menyatakan individu dengan *affective commitment* tinggi akan lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan yang lebih rendah. Sedangkan seseorang yang memiliki *affective commitment* yang rendah cenderung untuk kurang memiliki motivasi atau keinginan untuk berkontribusi secara utuh terhadap organisasi, dan juga lebih banyak melakukan ketidakhadiran kerja atau absen. (Allen & Meyer, 1997)

*Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen

& Meyer, 1997). Karyawan dengan *continuance commitment* yang rendah tidak dapat diharapkan memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi terhadap perusahaan. Jika komitmen ini yang menjadi satu-satunya alasan untuk berada di dalam perusahaan, maka lama kelamaan dapat membentuk perasaan tidak suka atau frustrasi yang akan berpengaruh dalam perilaku kerja. (Allen & Meyer, 1997)

*Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997). Komitmen ini akan memotivasi seseorang untuk melakukan apa yang baik bagi perusahaan. Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi, maupun dari individu sendiri. Karyawan dengan *normative commitment* yang rendah akan menunjukkan *job performance* yang kurang baik, dan juga tingkat absensi yang lebih tinggi daripada karyawan yang memiliki *normative commitment* yang lebih tinggi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya komitmen terhadap organisasi adalah karakteristik organisasi, karakteristik pribadi individu, dan pengalaman selama berorganisasi (Allen & Meyer, 1997). Hal-hal yang termasuk ke dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan dan **karakteristik pekerjaan**. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari



pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi (**Kolonel Ckm dr. Soegiarto Soekidjan, Sp. KJ**). **Rasa keterikatan tersebut, tercermin di dalam *normative commitment*.**

Karakteristik pribadi terbagi ke dalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. (Aven Parker, & McEvoy; Mathieu & Zajac dalam Allen & Meyer, 1997). Usia menunjukkan catatan biografis lamanya masa hidup seseorang sedangkan masa kerja merupakan lamanya seseorang bekerja atau menjabat suatu posisi di dalam organisasi.

Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi (Allen & Meyer, 1997). Hal-hal lain yang tercakup ke dalam variabel disposisional ini adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja yang baik (Buchanan dalam Allen & Meyer, 1997). Selain itu kebutuhan untuk berafiliasi juga tercakup ke dalam variabel ini. Variabel disposisional ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997). Oleh sebab itu variabel ini sangat berhubungan dengan munculnya *continuance commitment*.

Sedangkan pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya (Allen & Meyer, 1997). Meliputi juga derajat otonomi, tantangan kerja,

variasi keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan dan peran karyawan dalam organisasi. Dengan adanya hal-hal tersebut, akan sangat mempengaruhi *affective commitment* seseorang terhadap perusahaan.

Dalam perkembangannya *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, masing-masing memiliki pola perkembangan tersendiri (Allen & Meyer, 1997). Faktor-faktor yang mempengaruhi *affective commitment* adalah **karakter organisasi**, **karakteristik individu**, serta pengalaman kerja. Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi (Bateman & Strasser, 1984; Morris & Steers, 1980), adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu (Allen & Meyer, 1997).

Karakteristik individu meliputi usia yang juga mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, meskipun tergantung dari beberapa kondisi individu sendiri (Allen & Meyer, 1993), status pernikahan (Cohen; Mathieu & Zajac dalam Allen & Meyer, 1997), tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya (Allen & Meyer, 1997). Kepribadian karyawan juga mempengaruhi *affective commitment* yang dimilikinya. Persepsi karyawan terhadap kemampuan atau kompetensinya akan mempengaruhi komitmen karyawan tersebut, karyawan yang memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuannya akan memiliki komitmen yang lebih kuat dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuannya, hal ini

dikarenakan persepsi seseorang terhadap kompetensinya berperan penting dalam perkembangan komitmen (Mathieu dan Zajac, 1990).

Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment* antara lain *Job scope*, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu (Hackman & Oldham, 1980 dalam Allen & Meyer, 1997). Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu. Selain itu peran individu dalam organisasi tersebut (Mathieu & Zajac, 1990 dalam Allen & Meyer, 1997) dan hubungannya dengan atasan. *Affective commitment* karyawan akan lebih tinggi apabila karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan diperlakukan secara adil karena komitmen afektif erat kaitannya dengan persepsi akan perlakuan adil dari pada dengan kepuasan atas hasil pribadi (Folger & Konovsky 1989; Sweeny & McFarlin 1993).. Selain derajat otonomi dan tantangan kerja, keyakinan karyawan akan perannya dalam organisasi juga mempengaruhi komitmen afektifnya, karyawan yang yakin akan perannya di dalam organisasi akan memiliki *affective commitment* yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak yakin akan perannya dalam organisasi.

Karyawan yang usianya lebih tua akan memiliki *affective commitment* yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang berusia lebih muda karena komponen afektif secara signifikan berkaitan dengan usia (Mathieu & Zajac 1990). Hal ini dipengaruhi oleh pandangan bahwa masa hidup mereka baik kehidupan biografis maupun usia kerja tinggal sesaat lagi sebelum akhirnya mereka pensiun.

Selain itu karyawan yang sudah lama bekerja akan memiliki sejumlah pengalaman di dalam organisasi, sehingga karyawan akan memiliki keterikatan yang lebih kuat dengan organisasi dan secara tidak langsung mereka akan terus mengembangkan keterikatan afektifnya dengan organisasi.

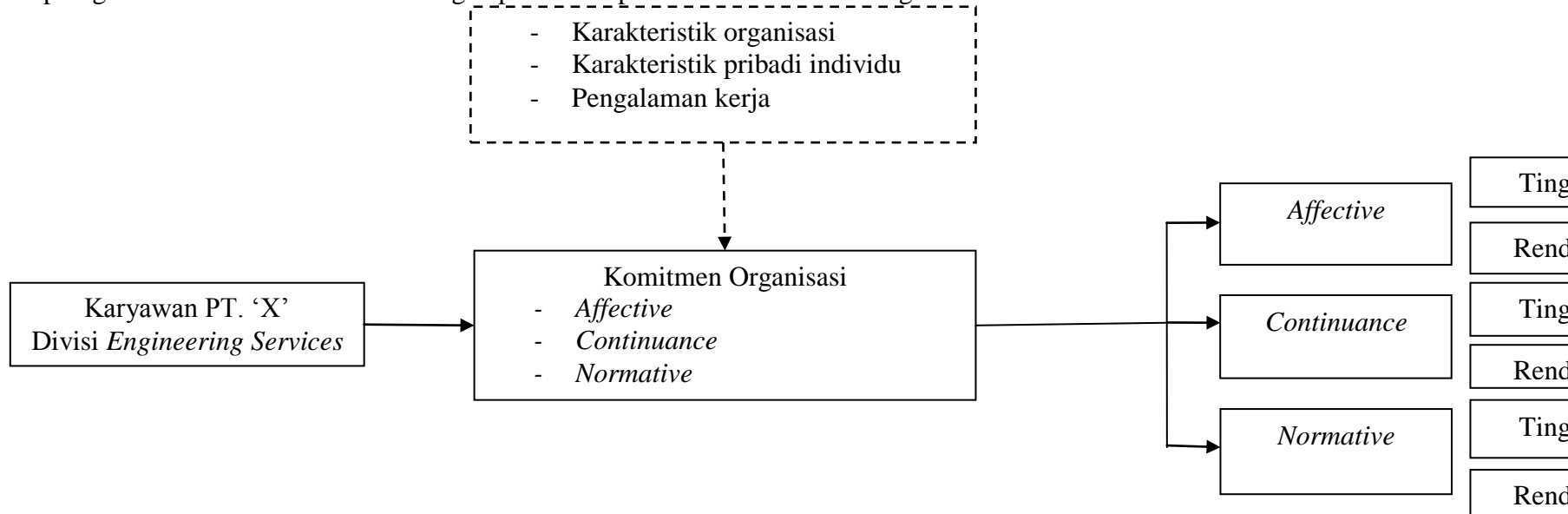
Pada *continuance commitment*, dimensi ini dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variable, yaitu investasi dan alternatif. Selain itu proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu (Allen & Meyer, 1997). Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Sedangkan alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat di mana individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri (Allen & Meyer, 1997).

Sedangkan pada *normative commitment*, Wiener (Allen & Meyer, 1997) menyatakan *normative commitment* terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. Selain itu *normative commitment* juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali (Allen & Meyer; Scholl dalam Allen & Meyer, 1997). Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dengan organisasinya (Argyris; Rousseau; Schein dalam

Allen & Meyer, 1997). Kontrak psikologis adalah kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa masing-masing akan timbal balik memberi.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *affective* memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin terus menjadi bagian dalam organisasi akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. (Drs. H. Zainuddin Sri Kuntjoro, Mpsi).

Adapun gambaran atau skema dari kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut :



Bagan 1.1 Skema Kerangka Pemikiran

## 1.6 Asumsi Penelitian

1. Setiap karyawan memiliki derajat dimensi komitmen yang berbeda-beda.
2. Karyawan yang dominan pada *affective commitment* akan bertahan menjadi sebagai karyawan karena memiliki suatu ikatan emosional yang kuat dengan organisasi.
3. Karyawan yang dominan pada *continuance commitment* akan bertahan menjadi sebagai karyawan karena dilandasi oleh kebutuhan akan pekerjaan semata.
4. Karyawan yang dominan pada *normative commitment* akan bertahan menjadi sebagai karyawan karena merasa memiliki kewajiban untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi tersebut.
5. *Affective commitment* dipengaruhi oleh karakteristik individu, karakteristik organisasi, maupun pengalaman selama berorganisasi
6. *Continuance commitment* dipengaruhi oleh investasi yang telah diberikan karyawan terhadap perusahaan maupun alternative adanya kesempatan bekerja di tempat lain.
7. *Normative commitment* dipengaruhi oleh adanya proses sosialisasi dari lingkungan maupun keluarga, juga proses psikologis yang membuat karyawan harus timbal balik memberi.