

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada masa sekarang ini, banyak perusahaan yang telah menetapkan pembagian karyawan menjadi karyawan tetap dan karyawan kontrak, baik perusahaan swasta maupun milik Negara. Menurut UU 13/2003 tentang ketenagakerjaan, karyawan kontrak adalah pekerja yang memiliki hubungan kerja dengan pengusaha dengan berdasarkan pada Perjanjian Kerja Waktu Tertentu atau PKWT (<http://andresitohang.wordpress.com/about/perbedaan-karyawan-kontrak-outsourcing-dengan-karyawan-tetap/>), sedangkan karyawan tetap adalah pegawai yang bekerja di suatu badan secara tetap berdasarkan surat keputusan (<http://www.kamusbesar.com/52564/karyawan-tetap>).

PT “X” merupakan sebuah perusahaan swasta yang juga menetapkan pembagian karyawan menjadi karyawan tetap dan kontrak. PT “X” adalah sebuah perusahaan ekspor yang bergerak di bidang garmen, yang memproduksi jas dan celana pria. Sebagai perusahaan yang melakukan ekspor barang ke luar negeri, PT “X” membutuhkan jumlah karyawan yang besar dan terlatih untuk dapat memproduksi jas dalam jumlah besar. Saat ini, PT “X” memiliki karyawan produksi sebanyak kurang lebih 4500 orang karyawan, yang terbagi ke dalam lima buah pabrik. Empat diantaranya terbagi kedalam divisi *sewing*, *finishing*, dan *quality control*, sedangkan satu buah pabrik lainnya khusus untuk bagian *cutting*. Menurut

salah seorang kepala pabrik di PT “X”, perusahaan yang menetapkan *order* di PT “X” sangat ketat dalam menetapkan kualitas barang yang akan dibeli, sementara *order* tersebut selalu ditetapkan dalam jumlah besar, oleh karena itu, karyawan produksi pada setiap pabrik diharapkan mampu bekerja dengan memuaskan, baik dalam hal kemampuan menjahit, kecepatan dan ketelitian dalam menjahit, dan kemauan bekerja lembur jika dibutuhkan. Namun, pada pabrik dua di PT “X”, terkadang masih dapat ditemukan adanya keterlambatan dalam mencapai target produksi, dimana hal tersebut jarang terjadi di keempat pabrik lainnya.

Menurut kepala pabrik dua di PT “X”, keterlambatan dalam pencapaian target produksi yang terkadang terjadi di pabrik dua tersebut terjadi pada masing-masing divisi, baik divisi *sewing*, *finishing*, maupun *quality control*. Namun, keterlambatan mencapai target produksi pada divisi *sewing* di pabrik dua ini paling banyak terjadi dibandingkan dengan pada divisi-divisi lain. Menurut kepala pabrik dua di PT “X”, hal tersebut diakibatkan karena karyawan divisi *sewing* membutuhkan usaha yang lebih dalam bekerja, karena jika *buyer* menetapkan *order* dengan model yang berbeda, karyawan divisi *sewing* lah yang harus bekerja paling keras untuk menyesuaikan cara menjahit dengan model yang baru. Hal tersebut seringkali membuat karyawan divisi *sewing* mengalami kesulitan untuk menyesuaikan cara menjahit yang digunakan untuk model-model baru.

Karyawan produksi pada pabrik dua divisi *sewing* terbagi menjadi karyawan tetap dan karyawan kontrak. Karyawan tetap dan kontrak di PT “X” memiliki perbedaan dalam hal kontrak kerja. Karyawan tetap memiliki batas waktu kerja yang

tidak ditentukan. Menurut kepala pabrik dua di PT “X”, untuk menjadi karyawan tetap, karyawan harus bekerja sebagai karyawan kontrak terlebih dahulu, dan jika ia dapat menunjukkan kinerja yang memenuhi target perusahaan, ia dapat diangkat menjadi karyawan tetap.

Karyawan kontrak memiliki batas waktu yang terbatas, yaitu satu tahun. Jika setelah melewati kontrak kerja selama setahun namun karyawan kontrak tidak menunjukkan kinerja yang memenuhi target perusahaan, maka perusahaan memiliki hak untuk tidak melanjutkan kontrak kerja. Perpanjangan kontrak kerja hanya dibatasi sebanyak maksimal dua kali, jika setelah dua kali perpanjangan kontrak karyawan masih tidak dapat menunjukkan kinerja yang memuaskan, maka karyawan tersebut harus meninggalkan perusahaan. Sebaliknya jika karyawan kontrak menunjukkan kinerja yang memuaskan perusahaan, maka ia dapat diangkat menjadi karyawan tetap dengan melalui masa percobaan selama tiga bulan.

Menurut salah seorang supervisor bagian jahit di pabrik dua PT “X”, karyawan kontrak dapat diangkat menjadi karyawan tetap jika karyawan dapat menjahit dengan kualitas yang baik dan jumlah jahitan yang memenuhi target. Formen akan menilai kemampuan karyawan tersebut, serta apakah karyawan tersebut sering bermasalah, misalnya sering terlambat atau mengajukan protes. Formen akan melaporkan hal-hal tersebut kepada supervisor. Supervisor akan melakukan penilaian berdasarkan laporan-laporan dari formen, dan jika karyawan tersebut dinilai dapat diangkat menjadi karyawan tetap, supervisor dapat mengajukan pengangkatan karyawan tersebut kepada kepala pabrik dan bagian personalia. Bagian personalia

bertugas mengecek absensi dari karyawan tersebut sebagai bahan pertimbangan bagi kepala pabrik untuk melakukan pengangkatan menjadi karyawan tetap.

Menurut kepala pabrik dan kepala personalia di pabrik dua PT “X”, rata-rata karyawan kontrak di pabrik dua divisi *sewing* yang diangkat menjadi karyawan tetap setiap tahunnya adalah 2%, namun hasil tersebut tidak tentu, melainkan tergantung dari kebutuhan perusahaan akan karyawan tetap. Misalnya jika cukup banyak karyawan tetap yang keluar dari perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan pengangkatan karyawan tetap dalam jumlah yang lebih besar.

Menurut kepala pabrik dua dan kepala personalia pabrik dua di PT “X”, karyawan tetap dan karyawan kontrak di pabrik dua PT “X” memiliki hak-hak dan kewajiban yang relatif sama, salah satunya adalah kewajiban akan waktu bekerja yang sama. Karyawan bagian produksi di pabrik dua PT “X”, baik karyawan tetap maupun kontrak setiap harinya bekerja dari pukul 07.00 sampai pukul 14.30, dan memiliki waktu istirahat dari pukul 12.00 sampai pukul 12.30. Jika ada pekerjaan lembur, jam kerja mereka dapat ditambah sebanyak satu jam, disertai dengan pembayaran kelebihan jam kerja, baik untuk karyawan tetap maupun kontrak. Selain itu, karyawan tetap dan kontrak memiliki hak-hak seperti pemberian upah yang sama, pemberian THR, jamsostek, dan hak cuti yang sama.

Perbedaannya adalah karyawan tetap akan menerima pesangon jika perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja, mereka juga akan menerima uang jasa jika ia keluar dari perusahaan setelah bekerja minimal tiga tahun, sedangkan karyawan kontrak tidak berhak untuk menerima kedua hal tersebut.

Berdasarkan data dari kepala personalia di pabrik dua PT “X”, hampir semua karyawan tetap telah memiliki masa bekerja di PT “X” yang lebih lama dibandingkan dengan karyawan kontrak. Hal tersebut seharusnya akan meningkatkan keterlibatan karyawan di dalam perusahaan, dimana hal tersebut dapat mendukung keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Angle & Perry, 1981). Selain itu, hak-hak yang diterima oleh karyawan tetap dapat membuat mereka merasa nyaman dan aman dalam bekerja (<http://suksesitubebas.wordpress.com/2012/07/19/karyawan-tetap-adalah-tetap-karyawan/>).

Selain itu, semakin lama bekerja pada suatu perusahaan, karyawan akan dapat beradaptasi dan merasa nyaman dengan teman-teman, peraturan, dan lingkungan kerjanya di perusahaan tersebut. Terlebih jika karyawan menghayati bahwa kebijakan-kebijakan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan sudah cukup memuaskan, karyawan dapat semakin merasa nyaman dalam bekerja dan merasa aman karena adanya jaminan-jaminan yang diberikan selama mereka bekerja di perusahaan. Hal-hal tersebut akan membuat karyawan menyukai suasana bekerja di perusahaan dan merasakan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Keadaan yang berbeda ditemukan pada PT “X”. Berdasarkan data yang diperoleh dari kepala pabrik dan supervisor bagian produksi di PT “X”, karyawan tetap pada PT “X” seringkali bermasalah, baik dalam hal absensi, kedisiplinan, produktivitas, maupun keterlambatan, sedangkan karyawan kontrak justru memperlihatkan kinerja yang lebih baik. Masalah yang sering dijumpai pada karyawan tetap adalah keterlambatan, kegagalan mencapai target produksi, serta

banyaknya karyawan yang sering absen dengan berbagai alasan. Berdasarkan data yang diberikan oleh formen, yaitu atasan langsung dari karyawan produksi, dari jumlah ketidakberhasilan mencapai target, secara umum perkiraan jumlah ketidakberhasilan yang diakibatkan oleh karyawan tetap dapat mencapai 65%, sedangkan sisanya yang diakibatkan oleh karyawan kontrak adalah sekitar 35%.

Berdasarkan data dari kepala personalia di pabrik dua PT "X", rata-rata jumlah karyawan tetap yang absen dengan keterangan maupun tanpa keterangan dalam sebulan adalah 1,81%, sedangkan pada karyawan kontrak adalah 1,15%. Selain itu, dari kepala personalia pabrik dua PT "X" juga didapat data mengenai rata-rata keterlambatan karyawan tetap pada setiap bulannya, yaitu 0,16%, sedangkan pada karyawan kontrak adalah 0,06%.

Kepala pabrik PT "X" beranggapan bahwa hal tersebut diakibatkan oleh karyawan tetap merasa yakin bahwa perusahaan tidak akan memutuskan hubungan kerja dengan mereka karena status mereka yang sudah merupakan karyawan tetap, sedangkan karyawan kontrak merasa bahwa mereka harus bekerja dengan sebaik-baiknya dan tidak membuat masalah karena mereka memiliki keinginan untuk diangkat sebagai karyawan tetap, karena itu karyawan kontrak jarang absen dan sangat jarang terlambat dalam bekerja. Kepala pabrik PT "X" beranggapan bahwa karyawan tetap merasa yakin bahwa perusahaan tidak akan memutuskan hubungan kerja dengan mereka, karena perusahaan harus membayar uang pesangon jika karyawan tetap meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, PT "X" sangat berhati-

hati dalam menetapkan karyawan tetap, dan karyawan harus menunjukkan kinerja yang memenuhi target perusahaan untuk dapat diangkat menjadi karyawan tetap.

Untuk dapat menampilkan kinerja yang memenuhi target perusahaan, karyawan pada PT “X” bagian produksi divisi *sewing* tidak hanya memerlukan kemahiran dalam menjahit, namun juga dibutuhkan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah gambaran hubungan secara psikologis antara pekerja dengan organisasi dan mengakibatkan pekerja tersebut memutuskan untuk tetap menjadi anggota dari organisasi meskipun mengalami kesulitan dan masalah dalam pekerjaannya, karyawan bekerja secara teratur, mau bekerja lembur, melindungi aset organisasi dan ikut serta dalam usaha pencapaian tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Komitmen organisasi tersebut dapat dijaring melalui komponen-komponennya, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*.

Komitmen afektif merupakan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Komitmen *continuance* merupakan kesadaran anggota akan adanya kerugian jika meninggalkan organisasi. Komitmen normatif merupakan seberapa kuat loyalitas seseorang terhadap organisasi yang berasal dari kesadaran seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Ketiga komponen dari komitmen organisasi tersebut terdapat pada masing-masing individu, namun derajatnya berbeda-beda, oleh karena itu ketiga komponen tersebut dapat dilihat pada masing-masing individu dalam bentuk profil. Berdasarkan

ketiga komponen dari komitmen organisasi, dapat diperoleh 8 profil komitmen organisasi. Profil komitmen organisasi pertama terdiri atas komitmen afektif kuat, *continuance* kuat, dan *normative* kuat. Profil komitmen organisasi kedua terdiri atas komitmen afektif kuat, *continuance* kuat, dan *normative* lemah. Profil komitmen organisasi ketiga terdiri atas komitmen afektif kuat, *continuance* lemah, dan *normative* kuat. Profil komitmen organisasi keempat terdiri atas komitmen afektif kuat, *continuance* lemah, dan *normative* lemah. Profil komitmen organisasi kelima terdiri atas komitmen afektif lemah, *continuance* kuat, dan *normative* kuat. Profil komitmen organisasi keenam terdiri atas komitmen afektif lemah, *continuance* kuat, dan *normative* lemah. Profil komitmen organisasi ketujuh terdiri atas komitmen afektif lemah, *continuance* lemah, dan *normative* kuat. Profil komitmen organisasi terakhir atau kedelapan terdiri atas komitmen afektif lemah, *continuance* lemah, dan *normative* lemah.

Komitmen terhadap organisasi yang kuat sangat dibutuhkan dalam bekerja. Bagi karyawan tetap, hal tersebut dibutuhkan agar mereka tetap dapat menunjukkan kinerja yang memenuhi target perusahaan sehingga ia dapat memperoleh penilaian yang baik dari perusahaan. Aspek-aspek yang dinilai diantaranya adalah produktivitas, kedisiplinan, absensi, serta keterlambatan.

Berdasarkan hasil survey awal yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap sepuluh orang karyawan tetap divisi *sewing* di pabrik dua PT “X”, diperoleh data bahwa dari sepuluh orang karyawan tetap, 10% merasa menjadi bagian dari PT “X” dan merasa bahwa pekerjaannya telah menjadi bagian dari hidupnya. Mereka sudah

merasa terbiasa dengan pekerjaan mereka di PT “X”, sehingga mereka tidak memandang pekerjaan mereka sebagai rutinitas atau beban. Sebanyak 40% bertahan di PT “X” karena mereka menyukai pekerjaannya dan teman-temannya di PT “X”, mereka merasa betah dan nyaman dalam bekerja dan merasa bahwa pekerjaan ini sesuai untuk mereka, mereka merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya di PT “X” menyenangkan dan tidak membebani, serta mereka berusaha menjalankan perintah atasan dan berusaha selalu mencapai target yang ditetapkan oleh PT “X”. Mereka menikmati pekerjaan mereka di PT “X”, dan walaupun seringkali ada masalah seperti karyawan yang bekerja lambat, sehingga mereka harus menunggu mendapat bahan jahitan dari karyawan tersebut atau ada mesin jahit yang rusak, mereka tidak merasa terbebani dengan masalah-masalah tersebut.

Sebanyak 40% lainnya bertahan di PT “X” karena mereka membutuhkan penghasilan, mereka menyadari bahwa penghasilan yang mereka dapat dari PT “X” sudah cukup memuaskan. Mereka juga menyadari bahwa mereka akan kehilangan penghasilan jika mereka meninggalkan PT “X”, dimana mereka sangat membutuhkan penghasilan tersebut, sehingga mereka berusaha selalu menaati peraturan dan menghindari ketidakhadiran. Sebanyak 10% merasa bahwa PT “X” membutuhkan dirinya untuk tetap bekerja, ia merasa bahwa karena ia telah menerima penghasilan dari PT “X” ia harus bertanggung jawab dengan pekerjaannya, sehingga ia berusaha untuk selalu hadir dalam bekerja serta berusaha untuk selalu mencapai target yang ditetapkan PT “X” agar tidak membawa kerugian pada PT “X”. Ia merasa puas dengan fasilitas dan penghasilan yang diterimanya selama bekerja pada PT “X”,

sehingga ia merasa bahwa ia memiliki kewajiban untuk bekerja sebaik mungkin untuk dapat mendukung kemajuan bagi PT “X”.

Berdasarkan data tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana gambaran mengenai komitmen organisasi pada karyawan tetap di PT “X” bagian produksi divisi *sewing* pabrik dua di kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Ingin mengetahui gambaran komitmen organisasi pada karyawan tetap bagian produksi divisi *sewing* pabrik dua di PT “X” Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan

1.3.1 Maksud

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh profil mengenai komitmen organisasi pada karyawan tetap bagian produksi divisi *sewing* pabrik dua di PT “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana gambaran komitmen organisasi pada karyawan tetap bagian produksi divisi *sewing* pabrik dua di PT “X” Bandung, yang dilihat melalui komponen afektif, *continuance*, dan normatif.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

1. Memberikan gambaran mengenai teori psikologi industri dan organisasi mengenai komitmen organisasi yang diterapkan dalam kehidupan nyata yaitu pada perusahaan.
2. Memberikan masukan kepada peneliti-peneliti lain dalam melakukan penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan gambaran berupa profil kepada kepala pabrik PT “X” mengenai komitmen organisasi pada karyawan tetap bagian produksi divisi *sewing*, dengan tujuan :
 - Kepala pabrik PT “X” dapat melakukan sosialisasi mengenai komitmen organisasi terhadap karyawan tetap bagian produksi divisi *sewing* pada pabrik tersebut, agar para karyawan dapat melakukan evaluasi diri mengenai komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan melakukan evaluasi diri, karyawan tetap bagian produksi divisi *sewing* di pabrik dua diharapkan dapat mengerti pentingnya komitmen terhadap perusahaan dan dapat menumbuhkan keterikatan terhadap perusahaan.

- Kepala pabrik dalam melakukan pertimbangan dalam pemberian training kepada karyawan tetap bagian produksi divisi *sewing* di pabrik dua PT “X”.

1.5 Kerangka Pemikiran

Karyawan di PT “X” terdiri dari karyawan kontrak dan tetap. Karyawan tetap adalah pegawai yg bekerja di suatu badan (perusahaan dsb) secara tetap berdasarkan surat keputusan (<http://www.kamusbesar.com/52564/karyawan-tetap>). Sedangkan menurut UU 13/2003 tentang ketenagakerjaan, karyawan kontrak adalah pekerja yang memiliki hubungan kerja dengan pengusaha dengan berdasarkan pada Perjanjian Kerja Waktu Tertentu atau PKWT (<http://andresitohang.wordpress.com/about/perbedaan-karyawan-kontrak-outsourcing-dengan-karyawan-tetap/>). PT “X” merupakan perusahaan yang bergerak di bidang garmen, dimana dalam perusahaan tersebut dibagi menjadi beberapa bagian, salah satunya adalah bagian produksi. Karyawan bagian produksi pada perusahaan “X” terbagi menjadi empat pabrik. Pada masing-masing pabrik, karyawan terbagi menjadi beberapa divisi, yaitu salah satunya adalah divisi *sewing*. Pada masing-masing bagian terdapat karyawan tetap dan karyawan kontrak.

Karyawan tetap pada bagian produksi divisi *sewing* di pabrik 2 PT “X” memiliki rentang usia antara 20-45 tahun, yaitu berada pada tahap perkembangan dewasa. Berdasarkan tugas perkembangan masa dewasa, karyawan tetap pada PT “X”

bagian produksi divisi *sewing* sudah harus mulai bekerja dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Mereka juga sudah harus dapat mempertahankan karirnya dan mencapai prestasi yang memuaskan dalam karir pekerjaan (Santrock, 1995). Menurut kepala pabrik dua bagian produksi di PT “X”, untuk mencapai prestasi yang memuaskan dan mendapatkan penilaian yang baik dari perusahaan, karyawan dituntut untuk memiliki keterampilan maupun komitmen terhadap perusahaan, sehingga karyawan mau untuk tetap bertahan di PT “X” walaupun mengalami masalah dalam pekerjaannya, mau bekerja teratur dan mau bekerja lembur. Aspek-aspek seperti masa bekerja minimal satu tahun, kemauan bekerja teratur (jarang absen), dan kemauan bekerja lembur merupakan sebagian dari hal-hal yang dinilai oleh perusahaan sebagai pertimbangan dalam menetapkan karyawan tetap. Penilaian lainnya terhadap karyawan meliputi produktivitas, kedisiplinan, absensi, dan keterlambatan. Untuk dapat memenuhi hal-hal tersebut, karyawan dituntut untuk memiliki komitmen terhadap organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1997), komitmen organisasi merupakan gambaran hubungan secara psikologis antara pekerja dengan organisasi dan mengakibatkan pekerja tersebut memutuskan untuk tetap menjadi anggota dari organisasi meskipun mengalami kesulitan dan masalah dalam pekerjaannya, karyawan bekerja secara teratur, mau bekerja lembur, melindungi aset organisasi dan ikut serta dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat tiga komponen dari komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (1997), yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative*

commitment. *Affective commitment* merupakan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan bertahan dalam perusahaan karena mereka memang memiliki keinginan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Hal ini dapat terlihat dari adanya kedekatan emosional antara karyawan dengan pekerjaannya, yang dapat menimbulkan motivasi serta keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi, serta adanya perasaan memiliki terhadap perusahaan dan merasa menjadi bagian dari perusahaan.

Karyawan tetap divisi *sewing* yang memiliki komitmen afektif yang kuat biasanya akan berusaha untuk mempertahankan kehadirannya karena mereka memang menyukai pekerjaan mereka. Mereka juga biasanya memiliki produktivitas yang tinggi karena mereka menyukai pekerjaan mereka di PT “X” sehingga mereka akan bekerja dengan lebih serius, dan memiliki keinginan serta motivasi untuk mengembangkan kemampuannya di bidang menjahit. Karyawan tetap divisi *sewing* dengan komitmen afektif yang kuat juga akan memilih untuk tetap bekerja pada PT “X” karena ia merasa nyaman dan menyukai pekerjaannya di PT “X”. Selain itu, mereka juga akan cenderung bertahan lama dalam PT “X” karena mereka merasa “betah” bekerja di PT “X”. Mereka menyukai suasana bekerja di PT “X” dan teman-teman kerjanya di PT “X”. Sedangkan karyawan dengan komitmen afektif yang lemah akan menganggap pekerjaannya sebagai beban, karena ia tidak memiliki minat dalam menjahit dan tidak memiliki kedekatan emosional dengan pekerjaannya di PT “X”. Mereka cenderung memandang pekerjaan mereka sebagai suatu kewajiban.

Continuance commitment merupakan kesadaran anggota akan adanya kerugian jika meninggalkan organisasi. Karyawan tetap divisi *sewing* dengan *continuance commitment* yang kuat akan terus terikat dengan PT “X” karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi bagian dari PT “X”. Karyawan memutuskan untuk tetap bekerja pada PT “X” karena menyadari bahwa ia akan menerima kerugian jika meninggalkan PT “X”, misalnya kehilangan penghasilan, atau karena karyawan tidak memiliki pilihan pekerjaan lain jika meninggalkan PT “X”. Karyawan tetap divisi *sewing* dengan komitmen *continuance* yang kuat akan mempertahankan kehadirannya dalam bekerja karena ia ingin memperoleh penilaian yang baik dari PT “X”, sehingga ia dapat terus bekerja di PT “X”. Karyawan dengan komitmen *continuance* yang kuat juga akan menghasilkan produktivitas yang tinggi agar ia dapat tetap bekerja di PT “X” karena ia menghindari kerugian yang akan diterimanya jika ia harus meninggalkan perusahaan. Mereka tidak mau meninggalkan PT “X” karena mereka telah merasa cukup puas atas hal-hal yang diperolehnya selama bekerja di PT “X”, dan mereka menyadari bahwa mereka belum tentu memperoleh hal-hal tersebut jika mereka bekerja di perusahaan lain. Selain itu, mereka juga akan tetap bertahan untuk bekerja di PT “X” dalam waktu yang lama karena mereka tidak mau menerima kerugian yang mungkin didapatnya sebagai akibat dari meninggalkan perusahaan, misalnya kehilangan penghasilan atau kesulitan mencari pekerjaan yang lebih baik jika meninggalkan PT “X”.

Sebaliknya, karyawan dengan komitmen *continuance* yang lemah akan bertahan untuk tetap bekerja pada PT “X” hanya untuk mencari pengalaman atau

memutuskan untuk bekerja pada PT “X” hanya untuk mengisi waktu luang, sehingga mereka merasa bahwa mereka tidak akan memperoleh kerugian jika meninggalkan perusahaan, oleh karena itu mereka tidak berusaha mendapatkan penilaian yang baik dari perusahaan. Hal tersebut dapat terlihat dari perilaku karyawan yang tidak berusaha mencapai target yang ditentukan dalam menjahit, serta tidak mempedulikan jumlah kehadiran. Mereka cenderung memiliki kedisiplinan dan tingkat kehadiran yang rendah karena mereka merasa tidak rugi walaupun dikeluarkan dari PT “X”.

Normative commitment merupakan seberapa kuat loyalitas seseorang terhadap organisasi. Karyawan tetap divisi *sewing* yang memiliki *normative commitment* yang kuat akan bertahan untuk bekerja di PT “X” karena merasa memang sudah seharusnya ia bertahan di PT “X”. *Normative commitment* berasal dari kesadaran seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan tetap divisi *sewing* dengan komitmen normatif yang kuat akan mempertahankan kehadirannya dalam bekerja karena ia merasa bahwa sudah menjadi kewajibannya untuk bekerja sesuai dengan tuntutan perusahaan. Mereka juga akan berusaha mencapai produktivitas yang tinggi dan mencapai target yang ditetapkan dalam menjahit karena merasa bertanggung jawab untuk mencapai target-target yang ditetapkan oleh PT “X” tersebut. Karyawan juga menyadari bahwa jika tidak dapat mencapai target perusahaan, karyawan dapat membawa kerugian pada perusahaan, sehingga mereka akan berusaha untuk bekerja dengan sungguh-sungguh untuk dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan agar tidak membawa kerugian pada PT “X”. Selain itu, mereka juga akan cenderung bertahan lama di PT

“X” karena mereka merasa bertanggung jawab untuk memenuhi kewajiban-kewajibannya sebagai karyawan dari PT “X”, sedangkan karyawan dengan komitmen normatif yang lemah akan menunjukkan produktivitas serta tingkat kehadiran yang rendah karena mereka kurang menyadari tanggung jawabnya terhadap PT “X”.

Ketiga komponen dari komitmen tersebut dimiliki oleh setiap orang, namun derajatnya pada masing-masing komponen berbeda. Oleh karena itu, untuk memahami komitmen organisasi pada masing-masing individu diketahui adanya profil komitmen organisasi. Profil organisasi terdiri dari delapan gambaran mengenai tinggi rendahnya komponen-komponen yang membentuk komitmen pada individu. Profil komitmen organisasi dengan komitmen afektif kuat, *continuance* kuat, serta *normative* kuat akan tercermin dalam perilaku karyawan yang memilih bertahan untuk bekerja di PT “X” karena ia menyukai pekerjaannya di bidang menjahit, dan merasa menjadi bagian dari PT “X”. Mereka juga akan merasa enggan untuk meninggalkan PT “X”, serta akan berusaha untuk memberikan kontribusi yang baik bagi PT “X” karena mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap PT “X”. Selain itu, mereka juga menyadari akan adanya kerugian jika mereka meninggalkan PT “X”, dimana hal tersebut semakin memperkuat mereka untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Profil komitmen organisasi dengan komitmen afektif kuat, *continuance* kuat, dan *normative* lemah pada karyawan tetap divisi *sewing* akan tercermin dalam perilaku menikmati waktu bekerjanya di PT “X”, adanya perasaan memiliki terhadap PT “X” yang ditunjukkan dalam perilaku ingin bekerja dengan baik dan mencapai

target yang ditetapkan oleh perusahaan karena merasa bahwa kemajuan perusahaan adalah kemajuan bagi dirinya juga, dan mereka berusaha bekerja dengan baik agar mendapat penilaian yang baik dan dapat terus bekerja di PT “X” karena menyadari bahwa mereka akan kehilangan penghasilan jika keluar dari PT “X” dan mereka menyadari bahwa jika mereka bekerja di perusahaan lain mereka belum tentu mendapatkan fasilitas dan penghasilan yang lebih tinggi dibandingkan ketika bekerja di PT “X”, namun mereka kurang merasa memiliki tanggung jawab terhadap PT “X”.

Profil komitmen organisasi selanjutnya dengan komitmen afektif kuat, *continuance* lemah, dan *normative* kuat dapat terlihat dalam perilaku karyawan yang merasa nyaman dalam bekerja dan menikmati suasana bekerja di PT “X”, memiliki keinginan untuk terus bekerja di PT “X”. Mereka juga merasa bahwa mereka harus bekerja dengan sungguh-sungguh dan memenuhi target yang ditetapkan PT “X” karena hal tersebut merupakan tanggung jawab mereka. Mereka bekerja dengan tenang tanpa memikirkan kerugian yang akan didapat jika mereka meninggalkan PT “X”, sehingga mereka tidak merasa terpaksa untuk bekerja pada PT “X”.

Profil komitmen organisasi berikutnya dengan komitmen afektif kuat, *continuance* lemah, dan *normative* lemah dapat dilihat dalam perilaku karyawan yang bertahan di PT “X” hanya karena mereka menyukai pekerjaan dan lingkungan bekerjanya di PT “X”. Mereka menyukai suasana bekerja di PT “X” dan teman-temannya di PT “X”. Karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja, serta ikut terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh PT “X”, dan tidak mepedulikan adanya kerugian yang didapat jika mereka meninggalkan PT “X”

seperti kehilangan penghasilan. Mereka juga menyadari adanya pilihan pekerjaan lain jika mereka meninggalkan PT “X”, namun mereka cenderung mengabaikan tanggung jawab mereka terhadap PT “X”.

Profil komitmen organisasi dengan komitmen afektif lemah, *continuance* kuat, dan *normative* kuat pada karyawan tetap divisi *sewing* dapat dilihat dalam perilaku karyawan yang akan berusaha untuk tetap bertahan dalam PT “X” karena mereka merasa adanya kewajiban untuk tetap bekerja di PT “X”. Mereka merasa bahwa mereka harus dapat memenuhi target yang ditetapkan PT “X” karena mereka telah mendapatkan penghasilan dan fasilitas lainnya dari PT “X”. Mereka juga menyadari bahwa jika mereka meninggalkan PT “X” mereka akan kehilangan penghasilan, serta menyadari bahwa jika mereka meninggalkan PT “X” mereka belum tentu dapat memperoleh pekerjaan lain yang lebih baik. Karyawan berusaha untuk mendapat penilaian yang baik dari PT “X”, agar mereka dapat terus bekerja di PT “X”, namun karyawan tidak memiliki ikatan emosional dengan pekerjaannya. Mereka tidak menikmati pekerjaannya dan kurang terlibat dalam kegiatan-kegiatan di PT “X”.

Berikutnya adalah profil komitmen organisasi dengan komitmen afektif lemah, *continuance* kuat, dan *normative* lemah, yang ditunjukkan oleh perilaku karyawan yang bertahan dalam organisasi karena mereka membutuhkan penghasilan yang diperoleh dengan bekerja di PT “X”, akan tetapi mereka kurang menyukai pekerjaannya dan suasana bekerjanya di PT “X”, serta cenderung mengabaikan tanggung jawab dan kewajiban-kewajibannya terhadap PT “X”. Mereka menganggap

bahwa tidak mencapai target produksi atau terlambat dalam bekerja adalah hal yang wajar.

Profil komitmen organisasi dengan komitmen afektif lemah, *continuance* lemah, *normative* kuat akan terlihat dalam perilaku karyawan yang bertahan dalam organisasi karena mereka merasa memiliki kewajiban untuk tetap bertahan dan melakukan pekerjaannya di PT “X” serta merasa memiliki tanggung jawab untuk bekerja dengan baik dan mencapai target yang ditetapkan oleh PT “X”. Mereka juga bekerja tanpa memikirkan kerugian yang akan diterimanya jika mereka meninggalkan PT “X”, namun mereka kurang memiliki ikatan emosional dengan pekerjaan mereka sebagai penjahit. Mereka kurang menikmati suasana bekerja di PT “X”, sehingga mereka kurang merasa nyaman dalam bekerja dan kurang terlibat dalam kegiatan-kegiatan di PT “X”.

Profil komitmen organisasi dengan komitmen afektif lemah, *continuance* lemah, dan *normative* lemah pada karyawan tetap divisi *sewing* akan tercermin dalam perilaku karyawan yang kurang menyukai pekerjaannya dan suasana bekerjanya di PT “X”, kurang mau terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan di PT “X”, dan kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap PT “X”. Mereka menganggap bahwa keterlambatan dan kegagalan mencapai target produksi adalah hal yang wajar. Mereka juga cenderung merasa bahwa tidak ada kerugian yang akan diterimanya jika mereka meninggalkan PT “X”, atau mereka menyadari bahwa masih ada pilihan pekerjaan lain jika mereka meninggalkan PT “X”, sehingga mereka tidak berusaha

untuk bekerja dengan baik dan tidak berusaha untuk mencapai target yang ditetapkan oleh PT “X”.

Komponen-komponen yang membentuk profil komitmen organisasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti karakteristik pribadi, karakteristik organisasi, dan pengalaman berorganisasi. Karakteristik pribadi terdiri dari dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Yang termasuk kedalam variabel demografis salah satunya adalah usia. Karyawan pada PT “X” bagian produksi divisi *sewing* yang berusia 17-45 tahun masih memiliki kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain, namun berdasarkan tugas perkembangan masa dewasa, mereka seharusnya telah mencapai tahap mempertahankan karirnya dan mencapai prestasi yang memuaskan. Hal tersebut dapat dicapainya dengan bertahan pada satu perusahaan dalam jangka waktu yang cukup lama.

Selain itu, usia memiliki hubungan positif dengan *affective commitment*. Semakin tua usia karyawan tetap di PT “X”, semakin kuat komitmen afektifnya (Mathieu dan Zajac, dalam Meyer dan Allen, 1997). Karyawan yang memiliki usia lebih tua dapat Hal lain yang tercakup ke dalam variabel demografis adalah masa kerja. Semakin lama masa kerja karyawan tetap divisi *sewing* dalam PT “X”, maka semakin meningkat kemungkinan karyawan menerima tugas-tugas yang lebih menantang, memperoleh otonomi dan kekuasaan bekerja lebih besar, tingkat imbalan ekstrinsik juga lebih tinggi, serta posisi atau jabatan yang lebih diinginkan, misalnya peningkatan target dalam menjahit, pemberian bonus yang lebih tinggi, serta kenaikan pangkat menjadi supervisor jika mereka menunjukkan kinerja yang selalu

memenuhi target. Hal-hal tersebut akan mempengaruhi derajat komitmen karyawan tersebut. Karyawan tersebut juga akan semakin meningkat investasi dirinya, sehingga sulit untuk meninggalkan PT “X”. Keterlibatan sosial karyawan dalam PT “X” juga dapat semakin meningkat, dan berdampak pada rasa segan untuk meninggalkan PT “X”. Karyawan dapat lebih merasa nyaman dalam bekerja sehingga akan semakin meningkatkan ikatan emosional karyawan dengan pekerjaannya di PT “X”.

Karyawan PT “X” bagian produksi divisi *sewing* memiliki pengalaman bekerja yang beragam. Karyawan tetap yang telah memiliki masa kerja yang lebih lama akan cenderung merasa segan untuk meninggalkan PT “X”, sedangkan karyawan tetap yang memiliki masa kerja yang belum lama cenderung belum merasa cukup terlibat dalam PT “X”, sehingga mereka dapat lebih mudah meninggalkan PT “X” jika dibandingkan dengan karyawan tetap yang telah memiliki masa kerja lebih lama.

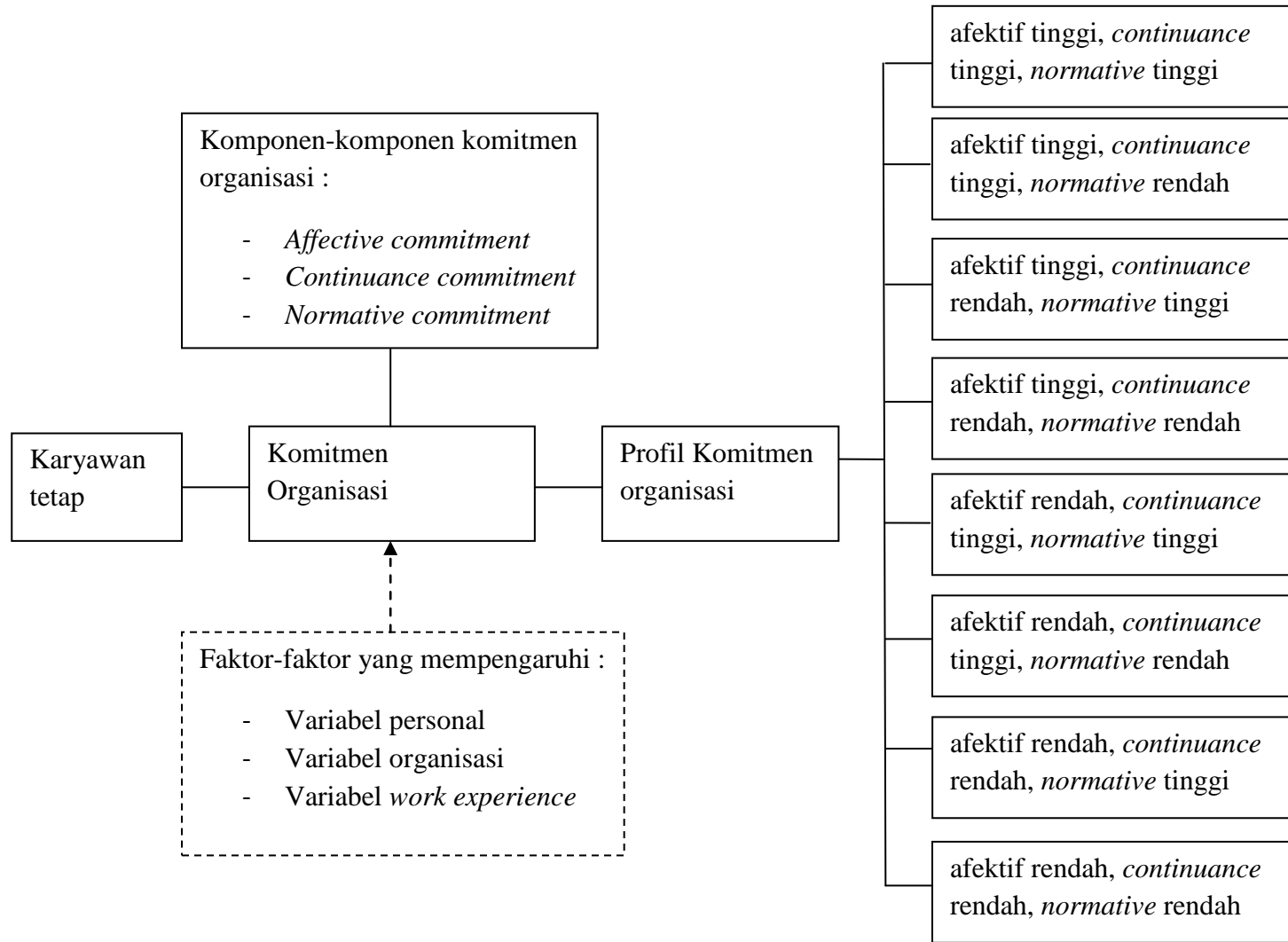
Variabel disposisional yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja. Karyawan yang memiliki keinginan kuat untuk menunjukkan hasil kerja yang memuaskan akan lebih bersemangat dan termotivasi untuk bekerja, sedangkan etos kerja adalah semangat kerja yg menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok (<http://www.kamusbesar.com/50377/etos-kerja>). Dengan memiliki keinginan kuat untuk menunjukkan hasil yang memuaskan serta keyakinan dan semangat dalam bekerja, karyawan tetap divisi *sewing* tidak mudah putus asa dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaannya, dan karyawan akan lebih semangat dalam bekerja

untuk dapat mencapai target sehingga dapat berpengaruh pada kuatnya komitmen terhadap organisasi. Selain itu, persepsi orang akan kompetensi mereka juga memainkan peranan penting dalam perkembangan komitmen afektif (Mathieu & Zajac, 1990 dalam Meyer & Allen, 1997). Semakin tinggi *perceived competence* seseorang, akan semakin kuat komitmen afektifnya. Karyawan tetap bagian produksi divisi *sewing* di pabrik 2 yang merasa memiliki kemampuan yang baik dalam bidang menjahit akan lebih menyukai pekerjaannya sebagai penjahit di PT “X”.

Karakteristik organisasi mencakup persepsi karyawan mengenai keadilan dari kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijakan organisasi tersebut disosialisasikan. Kedua hal tersebut berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan tetap di PT “X” bagian produksi divisi *sewing* yang merasa puas dengan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan akan merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut, namun karyawan tetap yang merasa kurang puas dengan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan PT “X” cenderung tidak akan bertahan lama untuk bekerja di PT “X”. Selain itu, cara mengkomunikasikan kebijakan tersebut juga mempengaruhi komitmen afektif seseorang. Jika kebijakan yang berlaku di organisasi dikomunikasikan secara lengkap dan jelas, dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Pengalaman berorganisasi mencakup kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan pemimpinnya (Meyer & Allen, 1997). Hal-hal tersebut memiliki pengaruh yang positif terhadap perkembangan komitmen

afektif karyawan. Karyawan tetap pada PT “X” bagian produksi divisi *sewing* yang merasa terlibat dan memiliki peran dalam PT “X” pada umumnya lebih merasa menjadi bagian dari perusahaan, dan lebih merasa bahwa mereka ikut ambil bagian dalam kegiatan-kegiatan PT “X”, sedangkan karyawan tetap divisi *sewing* yang kurang memiliki keterlibatan dalam PT “X” akan cenderung kurang termotivasi dan kurang menunjukkan perilaku yang bertanggung jawab terhadap PT “X”. Misalnya karyawan merasa bahwa tidak masalah jika mereka tidak mencapai target yang ditetapkan oleh PT “X”, atau mereka merasa tidak masalah jika ia tidak masuk kerja asalkan mereka dapat memberikan alasan. Selain itu, karyawan yang mengetahui dengan jelas perannya dalam bekerja serta mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan dari dirinya akan lebih tinggi komitmen afektifnya, sedangkan karyawan yang tidak mengetahui dengan tentang apa yang diharapkan pada mereka atau siapa yang diharapkan untuk bersikap dalam cara-cara tertentu akan lebih rendah komitmen afektifnya. Hubungan yang baik dengan atasan juga dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Semakin baik hubungan karyawan dengan atasan, karyawan akan semakin merasa nyaman dan terlibat dalam bekerja sehingga semakin meningkat komitmen afektif karyawan tersebut.



Bagan 1.1. Bagan Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

Berdasarkan dari kerangka pemikiran yang dibuat maka didapat asumsi dari penelitian yaitu :

1. Karyawan tetap dikatakan menunjukkan *affective commitment* terhadap organisasi jika mereka ikut terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan menyenangi keanggotaan mereka dalam organisasi tersebut.
2. Karyawan tetap dikatakan memiliki *continuance commitment* terhadap organisasi jika mereka tidak memiliki pilihan lain selain bekerja pada organisasi tersebut dan karena mereka membutuhkan pekerjaan tersebut.
3. Karyawan tetap dikatakan memiliki *normative commitment* terhadap organisasi jika mereka memiliki loyalitas yang besar terhadap organisasi tempat mereka bekerja dan merasa bertanggungjawab terhadap organisasi.
4. Faktor-faktor seperti karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, serta pengalaman masa kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan.

