

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manusia dalam sebuah organisasi memiliki peran sentral dalam menggerakkan roda perkembangan dan laju produktivitas organisasi. Mengingat peran yang cukup dominan tersebut, maka segala upaya yang dilakukan untuk menentukan sebuah sistem yang mengatur kinerja manusia agar lebih efektif dan efisien dalam organisasi akan terus dilakukan. Belum lagi menghadapi laju modernisasi dan perkembangan teknologi yang menuntut institusi organisasi untuk peka dan responsif terhadap tuntutan jaman. Kualitas sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kemampuan dan kemajuan organisasi (www.bkn.go.id).

Salah satu cara untuk memperoleh Sumber Daya Manusia yang potensial, adalah dengan melakukan rekrutmen terhadap orang-orang yang bermotivasi tinggi. Selain itu, setiap organisasi juga perlu meningkatkan kualitas dan lingkungan kerja organisasi harus terus ditingkatkan. Ketidakmampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dengan baik akan mengakibatkan tingkat resiko operasional yang berbahaya. Investasi pada sumber daya manusia memang tidak dapat diukur keuntungannya dalam jumlah rupiah, tetapi akan dapat diamati dan dirasakan keberadaannya (www.bkn.go.id).

Saat ini di Indonesia semua organisasi berlomba-lomba untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi dan menjadi organisasi terbaik di Indonesia yang dapat memberikan pelayanan dan manfaat yang baik bagi masyarakat dengan mengadakan program-program pendidikan dan pelatihan, serta pemberian kompensasi (gaji dan bonus) yang tinggi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berdasarkan UU nomor delapan tahun 1974 dan UU nomor 43 tahun 1999, PNS memiliki pengertian yaitu setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. PNS berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang memiliki tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan (www.infokepegawaian.com).

Kedudukan PNS sebagai aparatur negara juga dimiliki oleh PNS di Kabupaten Cilacap. Kabupaten Cilacap sendiri memiliki wilayah terluas di Jawa Tengah dengan didukung adanya industri atau perusahaan besar yang cukup banyak sehingga terbuka peluang berdirinya pusat pertokoan, pasar swalayan, supermarket, perumahan, transportasi, dan berbagai bidang jasa untuk memenuhi kebutuhan hidup masyarakat (www.cilacapkab.go.id). PNS di Kabupaten Cilacap yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah PNS pada Kantor Pemerintah Daerah “X”. Kantor Pemerintah Daerah “X” didirikan pada 13 Desember 2010,

dengan berlandaskan pada Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap Nomor 13 Tahun 2010 mengenai Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Cilacap. Peraturan tersebut dibuat berdasarkan hasil evaluasi serta peninjauan terhadap Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap Nomor 19 Tahun 2008 mengenai penggabungan empat kantor pemerintahan Kabupaten Cilacap, yaitu; Dinas Pendapatan Daerah, Kantor Kas Daerah, Kantor Pengelolaan Aset Daerah, dan Bagian Keuangan Setda. Sebagai bentuk realisasi dari peraturan-peraturan tersebut, maka didirikanlah Kantor Pemerintah Daerah “X” yang fungsinya mencakup empat kantor pemerintahan sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya. Kantor Pemerintah Daerah “X” memiliki tugas pokok, yaitu untuk melaksanakan urusan pemerintahan dan tugas pembantuan di bidang pengelolaan keuangan daerah.

Visi dari Kantor Pemerintah Daerah “X” adalah; mampu mengoptimalkan pendapatan, mengelola keuangan, serta aset daerah. Sementara misi dari Kantor Pemerintah Daerah “X” adalah; meningkatkan intensifikasi (sumber daya manusia atau karyawan) serta ekstensifikasi (hasil kinerja) pendapatan daerah yang terukur, meningkatkan tata kelola keuangan dan aset daerah yang profesional, meningkatkan kualitas sumberdaya perbendaharaan, akuntansi anggaran pendapatan dan belanja daerah sesuai dengan standar pelayanan minimal, dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Mengikuti ketetapan pemerintah, Kantor Pemerintah Daerah “X” Kabupaten Cilacap membagi karyawannya ke dalam empat golongan yang

didistribusikan ke dalam bidang-bidang yang tercakup di dalam kantor tersebut. Bidang-bidang yang dimaksud adalah; bidang satu, yang terdiri dari bidang pendaftaran, pendataan, dan penetapan; bidang dua, yaitu bidang anggaran; bidang tiga, yaitu bidang perbendaharaan; bidang empat, yaitu bidang akuntansi dan pelaporan; bidang lima, yaitu bidang aset daerah; dan bidang enam, yaitu bidang penagihan, penggalan, dan pengendalian.

Dalam penelitian ini, bidang yang akan dijadikan pokok bahasan adalah bidang penagihan pada Kantor Pemerintah Daerah “X”. Bagian penagihan memiliki karyawan sebanyak 32 orang dengan kisaran lama bekerja, yaitu satu tahun hingga akan memasuki masa pensiun. Jenjang pendidikan yang dimiliki karyawan-karyawan tersebut berkisar antara SLTA sampai dengan S2. Sebelum menjadi karyawan di Kantor Pemerintah Daerah “X”, karyawan terlebih dahulu diseleksi oleh pemerintah pusat yang dilaksanakan di Kabupaten Cilacap. Persyaratan yang ditentukan dalam proses seleksi adalah menguasai dan memiliki pengetahuan tentang perpajakan serta penagihan, mengetahui dan menguasai segala permasalahan di bidang penagihan, serta menguasai apa saja yang terdapat di Kantor Pemerintah Daerah “X”.

Berdasarkan UU pasal 518, bidang penagihan memiliki tugas sebagai berikut: melakukan penagihan kepada wajib pajak (masyarakat dan perusahaan) dan juga Kantor Pemerintahan Provinsi Jawa Tengah. Setelah melakukan penagihan ke wajib pajak, hasil penagihan diberikan ke bendahara Kantor Pemerintah Daerah “X”. Selanjutnya akan dievaluasi, wajib pajak mana yang sudah membayar atau belum membayar.

Karyawan bagian penagihan memiliki target penagihan yang harus dipenuhi sebanyak sepuluh wajib pajak setiap bulannya. Para karyawan melaksanakan tugasnya dalam satu minggu yang biasanya diawali dengan briefing dan diakhiri dengan *feedback* dari kepala bagian. Setiap hari mereka bekerja dari hari senin sampai dengan jumat mulai pukul 07.15-15.45 WIB, sebagian besar lokasi karyawan bekerja berada diluar ruangan. Meskipun karyawan memiliki waktu kerja dari hari senin sampai jumat, karyawan sering kali diminta juga bekerja pada hari Sabtu dan Minggu apabila ada tugas mendadak, seperti tuntutan untuk membuat bahan rapat. Jika hal tersebut terjadi, para karyawan akan setuju untuk tetap bekerja pada hari libur karena hal ini akan mempengaruhi daftar penilaian pegawai.

Dalam mencapai visi, misi, dan target yang telah ditentukan, setiap bulannya karyawan menerima gaji dan tunjangan yang besarnya dibedakan. Meski besar tunjangan bulanan yang diberikan terhadap setiap karyawan, seperti tunjangan keluarga, tunjangan beras, dan tunjangan kesehatan dibedakan antara karyawan yang belum memiliki anak dengan karyawan yang sudah memiliki anak. Pembagian gaji karyawan di Kantor Pemerintah Daerah “X” didasarkan pada ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah yaitu berdasarkan pada jabatan atau golongan karyawan dan juga masa kerja karyawan di organisasi. Setiap empat tahun sekali, karyawan bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X” memperoleh promosi dari kepala bagian untuk kenaikan golongan atau jabatan. Perolehan promosi ini dipertimbangkan dari pengamatan mengenai seberapa rajin karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah membolos dalam

bekerja, karyawan memiliki perilaku loyal kepada atasan, jumlah target kantor yang terpenuhi, dan juga memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan serta organisasi.

Dalam setahun biasanya karyawan diberikan tiga kali kesempatan untuk mengikuti pelatihan tentang penagihan dan perpajakan dengan tujuan agar karyawan dapat meningkatkan dan mendapatkan nilai tambah dalam hal penagihan dan perpajakan. Selain itu, biasanya karyawan yang mengikuti pelatihan berjumlah satu orang yang dipilih langsung oleh atasan. Pemilihan tersebut berdasarkan penilaian dari atasan kepada karyawan yang dianggap mampu untuk mengikuti pelatihan tersebut. Fasilitas yang diberikan oleh Kantor Pemerintah Daerah “X” untuk membantu karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya adalah dengan menyediakan mobil dan motor yang dapat digunakan oleh semua bagian. Tujuan diberikan fasilitas seperti itu adalah agar mempermudah karyawan untuk menjalankan tugas-tugasnya sehingga target yang telah ditentukan dapat tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala pada bagian penagihan, ditemukan hasil bahwa kondisi-kondisi yang telah disebutkan di atas berdampak pada meningkatnya *absenteeism*, di mana kurang lebih 35% dari seluruh karyawan bagian penagihan kurang disiplin dalam bekerja. Perilaku kurang disiplin tersebut tertuang dalam bentuk karyawan tidak masuk kerja dan sering datang terlambat dengan berbagai macam alasan. Selain itu, kurang lebih 30% dari seluruh karyawan bagian penagihan dinilai memiliki *job performance* yang

rendah yaitu dengan sering menunda-nunda pekerjaan sehingga target yang sudah ditetapkan tidak tercapai. Hal tersebut berdampak pada berkurangnya pendapatan Kantor Pemerintah Daerah “X” sehingga tunjangan yang diberikan pada karyawan juga berkurang. Banyaknya permasalahan tersebut menyebabkan kurang lebih 35% karyawan sempat berpikir untuk keluar dari Kantor Pemerintah Daerah “X” dan mengikuti seleksi pada kantor pemerintahan atau perusahaan lain. Akan tetapi karena mereka merasa hanya pekerjaan PNS saja yang sesuai dengan kemampuan mereka, ditambah dengan usia mereka yang tidak muda lagi, mereka memutuskan untuk bertahan sampai mereka dapat naik golongan dan habis masa kerja (pensiun).

Dalam menanggapi permasalahan *absenteeism* dan *job performance* karyawan, Kantor Pemerintah Daerah “X” memberikan *punishment* kepada karyawan yang melakukan kedua hal tersebut. Karyawan yang melakukan *absenteeism* seperti terlambat masuk, mendapatkan teguran dari atasan. Sementara karyawan yang berturut-turut tidak masuk selama tiga bulan akan mendapatkan sanksi dalam bentuk pemotongan gaji, pengurangan bonus serta tunjangan. Apabila terdapat karyawan tidak masuk lebih dari tiga bulan, maka karyawan tersebut akan dipecat atau dikeluarkan dari kantor. Lalu pada karyawan yang tidak masuk kurang dari tiga bulan akan diberikan pendekatan oleh atasan untuk mengetahui apabila ada masalah yang membuat karyawan tidak masuk. Selanjutnya, karyawan yang tergolong memiliki *job performance* yang rendah akan berakibat pada tidak tercapainya target atau standar kerja, maka karyawan tersebut akan diminta untuk lebih meningkatkan pekerjaannya, namun apabila

target atau standar kerja tetap tidak tercapai maka karyawan akan mendapatkan *punishment* pada daftar penilaian kerja (DP3) yang mengakibatkan kenaikan pangkat karyawan menjadi tertunda, pemotongan gaji, pengurangan tunjangan, dan bahkan sampai pemecatan atau karyawan dikeluarkan oleh kantor.

Kondisi di atas menggambarkan masih belum optimalnya kinerja pada karyawan bagian penagihan, kinerja karyawan sendiri dipengaruhi oleh beberapa hal misalnya komitmen dari karyawan dalam bekerja dan berorganisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan psikologis yang memandang komitmen sebagai relasi antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi dalam memutuskan untuk melanjutkan keanggotaannya di dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Menurut Meyer & Allen terdapat komponen-komponen dalam diri karyawan yang berhubungan dengan komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Dilihat dari permasalahan yang terjadi pada karyawan bagian penagihan, maka dilakukan survey terhadap sepuluh orang karyawan golongan III bagian penagihan. Dimana tujuh (70%) karyawan yang berusia diatas 50 tahun belum mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan atau golongan, namun karyawan tersebut dalam waktu dekat akan memasuki usia pensiun. Hal tersebut membuat karyawan menjadi lebih santai dan malas dalam bekerja karena mereka berpikir bahwa mereka tidak memiliki kesempatan tersebut sehingga target yang telah ditentukan sulit untuk tercapai. Sementara tiga (30%) karyawan yang berusia diatas 50 tahun pernah mendapatkan dan akan berusaha untuk mendapatkan

kembali kesempatan untuk naik jabatan atau golongan karena menurut mereka mendapatkan kesempatan tersebut sangat penting untuk jenjang karir mereka selanjutnya dan juga akan berpengaruh pada jumlah pesangon mereka pada saat pensiun nanti.

Sekitar enam (60%) karyawan mendaftar sebagai PNS di Kantor Pemerintah Daerah “X” dengan jenjang pendidikan SMA karena mereka merasa hanya pekerjaan sebagai PNS yang mau menerima karyawan dengan jenjang pendidikan SMA. Sementara empat (40%) karyawan mendaftar sebagai PNS di Kantor Pemerintah Daerah “X” karena memang memiliki cita-cita untuk bekerja sebagai PNS. Selain itu, terdapat delapan (80%) karyawan bagian penagihan yang telah bekerja selama puluhan tahun, terpaksa memilih untuk tetap bekerja sebagai PNS di Kantor Pemerintah Daerah “X” meskipun para karyawan merasa kebutuhan mereka tidak sepenuhnya terpenuhi dan juga keadaan sekitar yang tidak sesuai dengan harapan. Alasan para karyawan tetap bertahan karena mereka merasa hanya pekerjaan PNS saja yang sesuai dengan kemampuan mereka, ditambah dengan usia mereka yang tidak muda lagi, mereka memutuskan untuk bertahan sampai mereka dapat naik golongan dan habis masa kerja (pensiun). Sementara dua (20%) karyawan bagian penagihan yang juga telah bekerja puluhan tahun, memilih tetap bekerja sebagai PNS di Kantor Pemerintah Daerah “X” karena merupakan cita-cita, kewajiban, dan ibadah. Karyawan juga tidak memiliki keinginan untuk mengundurkan diri dari Kantor Pemerintah Daerah “X” dan memilih bekerja pada perusahaan atau kantor lain meskipun kebutuhan serta keadaan yang mereka harapkan tidak terpenuhi.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari survey awal, diperoleh fakta bahwa karyawan memiliki penghayatan terhadap komponen-komponen pada komitmen organisasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai Komitmen Organisasi pada PNS Golongan III Bagian Penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X” Kabupaten Cilacap.

1.2. Identifikasi Masalah

Seperti apakah gambaran komitmen organisasi pada PNS golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X” Kabupaten Cilacap.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Untuk memperoleh gambaran mengenai komitmen organisasi pada PNS golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X” Kabupaten Cilacap.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui komitmen organisasi pada PNS golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X” Kabupaten Cilacap serta komponen-komponen komitmen organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoretis

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumbangan pemahaman tentang teori psikologi industri dan organisasi terutama yang berkaitan tentang komitmen organisasi.
2. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan informasi tambahan bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengadakan penelitian dengan topik yang serupa.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi masukan kepada Kantor Pemerintah Daerah “X” bagian penagihan, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi tentang komitmen organisasi pada PNS terutama PNS golongan III bagian penagihan.
2. Memberikan informasi kepada karyawan mengenai komitmen yang dimiliki setiap karyawan terhadap Kantor Pemerintah Daerah “X”, sehingga karyawan dapat meningkatkan komitmennya yang akan berguna bagi dirinya sendiri maupun Kantor Pemerintah Daerah “X” sebagai bahan evaluasi maupun *feedback*.

1.5. Kerangka Pemikiran

Pada dasarnya setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan tertentu dalam kehidupannya. Secara disadari atau tidak individu tersebut berusaha memenuhi kebutuhannya tersebut. Perbedaan kebutuhan tersebut akan mendasari perilaku kerja masing-masing karyawan. Karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dengan melakukan usaha yang berbeda-beda. Salah satu yang dilakukannya adalah bekerja. Karyawan dituntut untuk dapat bekerja dengan optimal sesuai dengan tuntutan perusahaan. Oleh sebab itu, tuntutan perusahaan dan imbalan mempengaruhi masing-masing karyawan.

Banyak hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar karyawan dapat bekerja dan merasa nyaman berada di suatu perusahaan sehingga tumbuh komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tersebut. Secara umum setiap karyawan memiliki komitmen. Komitmen menurut Meyer & Allen (1991) merujuk pada suatu keadaan psikologis yang memandang komitmen sebagai relasi antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi dalam memutuskan untuk melanjutkan keanggotaannya di dalam organisasi.

Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa di dalam komitmen secara umum mencerminkan hubungan antara karyawan dengan perusahaan, dan hal itu mempunyai implikasi bagi karyawan untuk memutuskan tetap berkeinginan menjadi anggota, dan ini memungkinkan bagi karyawan untuk tetap tinggal bersama-sama dalam perusahaan. Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap

perusahaan, dengan kata lain komitmen menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen pada perusahaan, memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan perusahaan.

Dalam berkomitmen karyawan bisa mengembangkan komitmen organisasinya melalui berbagai macam komponen organisasi, antara lain *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Karyawan yang memiliki *affective commitment* akan tetap berada pada organisasinya karena mereka menginginkannya (*want to*), mereka ingin melakukan sesuatu yang berarti. Kemampuan *affective* merupakan ikatan yang berasal dari keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Karyawan golongan III bagian penagihan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi akan tetap bergabung dengan Kantor Pemerintah Daerah “X” karena keinginan sendiri untuk tetap menjadi anggota walaupun kebutuhan karyawan tidak sepenuhnya terpenuhi. Karyawan juga selalu menjadi bagian pada setiap acara yang dibuat oleh Kantor Pemerintah Daerah “X”, seperti arisan antar karyawan, acara HUT Republik Indonesia, acara HUT Kota Cilacap, dan acara HUT Korpri.

Selain itu, karyawan yang memiliki *continuance commitment* akan bertahan dalam organisasi karena mereka membutuhkannya (*need to*) serta tidak mempunyai pilihan pekerjaan lain. Pada golongan III bagian penagihan, karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi memilih tetap bekerja di Kantor Pemerintah Daerah “X” karena mereka merasa hanya pekerjaan sebagai

PNS saja yang sesuai dengan kemampuan mereka serta faktor usia yang tidak lagi muda membuat mereka tetap bertahan hingga memasuki masa pensiun karena karyawan juga tidak mau merasa rugi dengan kehilangan gaji serta tunjangan yang diberikan oleh Kantor Pemerintah Daerah “X” meskipun gaji serta tunjangan yang diterima tidak mencukupi kebutuhan karyawan sehari-hari. Selanjutnya karyawan yang memiliki *normative commitment* memiliki kewajiban untuk tetap berada dalam pekerjaannya dan setia berada di perusahaan. *Normative commitment* sendiri berasal dari keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam pekerjaan (*ought to*). Karyawan golongan III bagian penagihan yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan tetap menjadi karyawan Kantor Pemerintah Daerah “X” dengan masa kerja satu tahun hingga memasuki masa pensiun. Karyawan juga selalu mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan baik seperti karyawan harus mencapai target penagihan yang telah ditetapkan oleh Kantor Pemerintah Daerah “X” karena karyawan merasa hal tersebut sebagai suatu kewajiban selama mereka masih menjadi karyawan walaupun kebutuhan karyawan tidak sepenuhnya terpenuhi.

Dari ketiga komponen komitmen organisasi diatas, setiap komponen memiliki indikator-indikator perilaku yang berbeda-beda yang diungkapkan oleh Meyer & Allen (1997), yaitu pada komponen *affective commitment* terdapat perilaku karyawan yang terlibat dalam setiap kegiatan kantor dan karyawan juga menyenangi kegiatan tersebut. Pada karyawan golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X” juga menyenangi setiap kegiatan yang diadakan oleh kantor seperti karyawan akan selalu ikut berpartisipasi apabila kantor

mengadakan acara untuk memeriahkan HUT Republik Indonesia, HUT Kota Cilacap, dan HUT Korpri. Pada karyawan indikator perilaku yang muncul di komponen *continuance commitment* adalah karyawan memilih tetap bertahan di kantor. Hal tersebut juga dilakukan oleh karyawan golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X”, dimana karyawan memilih bertahan bekerja di Kantor Pemerintah Daerah “X” karena karyawan tidak mau rugi serta karyawan masih membutuhkan gaji dan tunjangan yang diberikan oleh kantor untuk memenuhi kebutuhan mereka setiap hari. Komponen selanjutnya adalah komponen *normative commitment*, dimana indikator perilaku yang muncul adalah adanya tanggung jawab dari karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X” juga memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya seperti karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, selalu ingin mencapai target yang ditetapkan, dan selalu berusaha untuk hadir tepat waktu di kantor serta berusaha untuk tidak membolos dalam bekerja.

Dari ketiga komponen komitmen organisasi dapat dihasilkan delapan profil komitmen yang merupakan hasil dari perbedaan derajat dari setiap komponen. Profil komitmen yang pertama adalah komitmen dengan *affective*, *continuance*, dan *normative* yang tinggi. Karyawan golongan III bagian penagihan memiliki keinginan untuk tetap bekerja di Kantor Pemerintah Daerah “X” tanpa adanya paksaan dari pihak manapun sehingga karyawan merasa wajib untuk terus bekerja di Kantor Pemerintah Daerah “X” karena tidak adanya pilihan pekerjaan lain serta merasa akan mengalami kerugian jika karyawan mengundurkan diri atau

meninggalkan kantor. Karyawan bagian penagihan merasa harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik agar target yang telah ditentukan dapat tercapai dan karyawan juga merasa bahwa dirinya harus bekerja dengan baik karena kantor akan memberikan gaji dan tunjangan yang sesuai dengan hasil pekerjaannya.

Profil komitmen yang kedua adalah komitmen dengan *affective* dan *continuance* yang tinggi, namun *normative* rendah. Karyawan golongan III bagian penagihan bekerja karena karyawan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi bagi organisasi serta karyawan memiliki kesadaran bahwa dirinya akan mengalami kerugian jika mengundurkan diri atau meninggalkan kantor. Karyawan bekerja karena memang membutuhkan uang untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan juga karena karyawan tidak memiliki pekerjaan lain. Oleh karena itu, karyawan terkadang mengalami kesulitan untuk mencapai target yang telah ditentukan karena karyawan tidak mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Selain itu, profil komitmen yang ketiga adalah komitmen dengan *affective* yang tinggi, *continuance* yang rendah, dan *normative* yang tinggi. Karyawan golongan III bagian penagihan selalu ikut berperan aktif pada kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh Kantor Pemerintah Daerah “X” dan juga karyawan memiliki kewajiban untuk mengerjakan setiap tugas yang diberikan agar target yang telah ditentukan dapat tercapai. Karyawan memilih untuk tetap keluar dari Kantor Pemerintah Daerah “X” apabila karyawan mendapatkan pekerjaan dengan pendapatan yang lebih baik daripada pekerjaan sekarang. Karyawan juga merasa memiliki kewajiban dan tanggung jawab pada pekerjaannya selama menjadi karyawan di Kantor Pemerintah Daerah “X”.

Profil komitmen yang keempat adalah komitmen dengan *affective* yang tinggi dan *continuance* serta *normative* yang rendah. Karyawan golongan III bagian penagihan selalu ingin terlibat secara aktif di dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh Kantor Pemerintah Daerah “X”. Karyawan juga tidak mengalami kerugian secara *financial* saat memutuskan untuk mengundurkan diri atau meninggalkan kantor apabila karyawan sudah mendapat pekerjaan dengan gaji serta tunjangan yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya. Karyawan memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di Kantor Pemerintah Daerah “X” untuk mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik agar target dapat tercapai tetapi apabila karyawan mendapatkan kesempatan untuk bekerja di kantor lain dengan gaji serta tunjangan yang lebih besar, maka karyawan akan memilih untuk mengundurkan diri atau meninggalkan pekerjaannya di Kantor Pemerintah Daerah “X”.

Profil komitmen yang kelima adalah komitmen dengan *affective* yang rendah dan *continuance* serta *normative* yang tinggi. Karyawan golongan III bagian penagihan memiliki kewajiban untuk bekerja di Kantor Pemerintah Daerah “X” karena karyawan memiliki tugas yang harus dikerjakan dan juga target yang harus dicapai. Selain itu, karyawan akan mengalami kerugian apabila mengundurkan diri atau meninggalkan kantor, sehingga karyawan memilih untuk tetap bekerja di Kantor Pemerintah Daerah “X”. Mereka adalah karyawan yang tidak memiliki ikatan emosional dengan Kantor Pemerintah Daerah “X” dan kurang memiliki motivasi untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh kantor. Karyawan golongan III bagian penagihan bekerja karena memiliki kewajiban terhadap pekerjaannya agar mendapatkan gaji serta tunjangan

yang besar untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Selain itu, profil komitmen yang keenam adalah komitmen dengan *affective* yang rendah, *continuance* yang tinggi, dan *normative* yang rendah. Karyawan golongan III bagian penagihan bekerja karena adanya suatu keharusan bagi dirinya, karyawan menyadari bahwa dirinya akan mengalami kerugian jika mengundurkan diri atau meninggalkan kantor dan juga karyawan tidak mempunyai kesempatan untuk bekerja di tempat lain sehingga karyawan memutuskan untuk tetap bekerja di Kantor Pemerintah Daerah “X”. Karyawan kurang memiliki kedekatan secara emosional dengan Kantor Pemerintah Daerah “X” dan juga kurang memiliki motivasi untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh kantor. Alasan karyawan dalam bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari sehingga karyawan kurang memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan semua tugas dengan baik.

Profil komitmen yang ketujuh adalah profil komitmen dengan *affective* dan *continuance* yang rendah, namun *normative* tinggi. Karyawan golongan III bagian penagihan kurang memiliki kedekatan secara emosional dengan Kantor Pemerintah Daerah “X” dan juga kurang memiliki motivasi untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh kantor. Oleh karena itu, karyawan tidak merasa rugi untuk mengundurkan diri atau meninggalkan pekerjaannya apabila karyawan mendapatkan pekerjaan di tempat lain dengan gaji serta tunjangan yang besar. Namun, karyawan memiliki keyakinan bahwa hanya pekerjaan sebagai PNS saja yang sesuai dengan kemampuan dan tingkat pendidikan. Selain itu, karyawan memiliki tanggung jawab untuk mencapai target

yang telah ditentukan dan juga karena adanya hutang-budi pada Kantor Pemerintah Daerah “X” yang telah mau menerima dirinya sebagai karyawan.

Profil komitmen yang terakhir adalah profil komitmen kedelapan dengan *affective*, *continuance*, dan *normative* yang rendah. Karyawan golongan III bagian penagihan tidak memiliki komitmen untuk tetap bekerja di Kantor Pemerintah Daerah “X” karena karyawan sebenarnya tidak merasa senang bekerja di Kantor Pemerintah Daerah “X”, hal itu disebabkan karena karyawan merasa tugas-tugasnya cukup berat, karyawan kesulitan mencapai target yang telah ditentukan, dan juga gaji serta tunjangan yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, karyawan tidak merasa rugi untuk mengundurkan diri atau meninggalkan kantor apabila karyawan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan dan juga membuat karyawan menjadi kurang memiliki kedekatan secara emosional dengan Kantor Pemerintah Daerah “X” serta kurang memiliki motivasi untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh kantor

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan yang dikemukakan oleh Meyer & Allen (1997), yaitu karakteristik organisasi, karakteristik pribadi, dan karakteristik pekerjaan. Karakteristik organisasi memiliki komponen tentang struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana desain kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan. Beberapa literatur mengatakan bahwa struktur organisasi memberikan pengaruh pada *affective commitment*. Cara dimana sebuah organisasi mengkomunikasikan kebijakannya juga berkaitan dengan *affective commitment*.

Affective commitment akan lebih tinggi pada karyawan yang percaya pada organisasi bahwa mereka mendapatkan penjelasan yang cukup mengenai kebijakan-kebijakan di organisasi. Hal tersebut juga ditampilkan oleh karyawan golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X”, dimana karyawan diminta oleh atasan untuk selalu ikut dalam membuat kebijakan-kebijakan tentang pekerjaan dan juga atasan yang selalu mengingatkan kebijakan-kebijakan tersebut kepada karyawan pada saat *briefing* yang nantinya akan mempermudah karyawan dalam bekerja menagih pajak pada wajib pajak.

Organisasi juga harus membuat karyawan menjadi seseorang yang khusus dalam organisasi tersebut, dan organisasi telah memberikan sesuatu yang membuat karyawan merasa kesulitan untuk membalasnya, maka *normative commitment* akan meningkat (Meyer & Allen, 1991; Scholl, 1981, dalam Meyer & Allen, 1997). Karyawan pada bagian penagihan juga dijadikan sebagai seseorang yang khusus dengan memberikan fasilitas untuk memperlancar tugas dalam melakukan penagihan pajak serta pemberian gaji dan tunjangan yang nantinya akan membuat karyawan tetap bertahan di Kantor Pemerintah Daerah “X”.

Setelah mengemukakan karakteristik organisasi, Meyer & Allen (1997) juga mengemukakan tentang karakteristik pribadi yang juga bisa mempengaruhi komitmen organisasi. Karakteristik pribadi tersebut antara lain jenis kelamin, usia, dan lamanya karyawan bekerja pada suatu organisasi. Beberapa penelitian melaporkan bahwa tidak ada kaitannya perbedaan jenis kelamin dengan komponen komitmen kerja, tetapi terdapat hubungan antara usia dan lamanya

karyawan bekerja atau masa jabatan dengan komponen komitmen kerja. Semakin karyawan menikmati pekerjaannya dengan usia yang semakin memasuki masa tua, maka karyawan akan menunjukkan *affective commitment* yang tinggi karena karyawan yang berusia tua lebih mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan juga adanya keterikatan emosional yang kuat antara karyawan dengan tempatnya bekerja. Hal tersebut juga terjadi pada karyawan golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah "X" yang usianya sudah akan memasuki masa pensiun, dimana karyawan lebih memilih untuk menikmati pekerjaannya dan menunggu masa jabatannya habis.

Karyawan dengan usia yang lebih tua biasanya memiliki *continuance commitment* yang tinggi karena pada usia yang semakin tua biasanya alternatif pilihan pekerjaan yang bisa didapatkan semakin sedikit sehingga setelah mendapatkan pekerjaan tertentu, karyawan dengan usia yang lebih tua akan lebih mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, biasanya karyawan dengan usia yang lebih tua akan lebih tertarik untuk menunjukkan unjuk kerjanya. Karyawan golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah "X" yang berusia lebih tua dan akan memasuki masa pensiun biasanya lebih memilih untuk menunggu hingga masa jabatannya habis daripada memilih untuk naik jabatan atau golongan dan juga karyawan tidak banyak menuntut sesuatu tetapi mereka lebih mementingkan cara untuk mencapai target yang telah ditentukan.

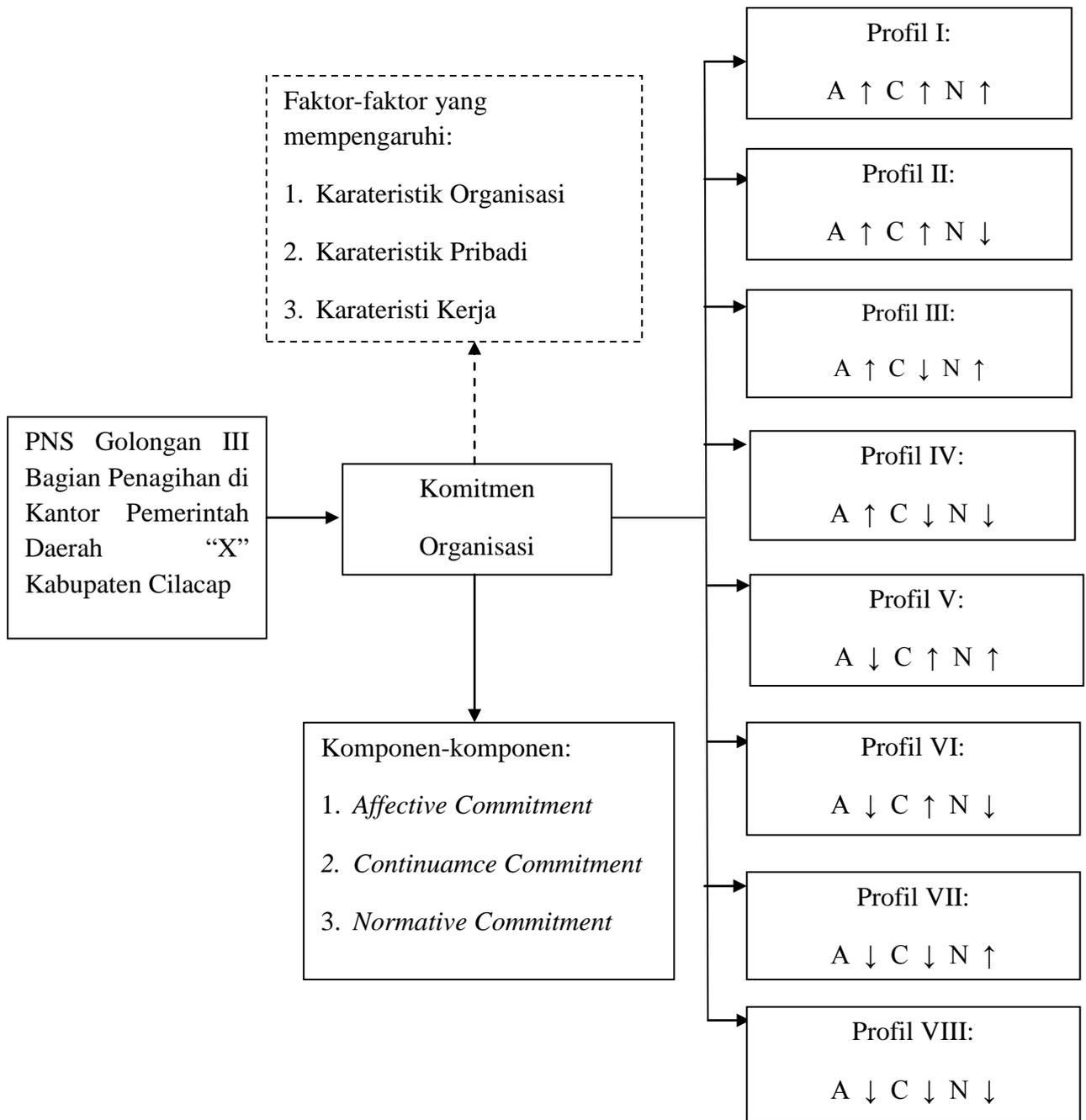
Faktor terakhir yang akan dibahas yaitu karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan adalah berupa pengalaman dalam berorganisasi yang tercakup ke dalam kepuasan serta motivasi anggota organisasi selama berada di dalam organisasi dan juga hubungan antara anggota organisasi dengan pemimpinnya. Hubungan yang kuat terjadi antara kepuasan serta motivasi karyawan dengan *affective commitment* karena karyawan diizinkan oleh pemimpinnya untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan serta diberikan rasa keadilan dalam bekerja oleh pemimpinnya. Karyawan golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X” merasa puas apabila dapat ikut berpartisipasi secara aktif dalam setiap acara yang diselenggarakan oleh Kantor Pemerintah Daerah “X”.

Dalam kepuasan kerja tercakup di dalamnya adalah fasilitas dan gaji. Hal ini berkaitan dengan *continuance commitment* karena gaji dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi dan dibutuhkan oleh karyawan dalam bekerja sehingga dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Gaji yang sepadan dengan pekerjaan yang diberikan dan juga semakin lengkap fasilitas yang diberikan pada karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya akan membuat karyawan semakin mudah dalam melaksanakan pekerjaannya serta akan membuat karyawan tetap bertahan dalam pekerjaannya. Karyawan golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X” berharap mendapatkan gaji serta tunjangan yang jumlahnya besar agar dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari. Selain itu, karyawan juga berharap mendapatkan bonus dari hasil bekerja selama ini. Karyawan juga berharap agar fasilitas yang dibutuhkan dapat terus ditambah oleh Kantor Pemerintah Daerah

“X” dengan alasan dapat membantu karyawan mencapai target yang telah ditentukan.

Komitmen organisasi karyawan golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X” dapat diukur dan dilihat dari tiga komponen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Dari ketiga komponen tersebut maka didapatkan delapan profil komitmen yang merupakan hasil dari perbedaan derajat dari setiap komponen komitmen.

Secara ringkas alur berpikir diatas dinyatakan dalam bagan sebagai berikut:



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6. Asumsi Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat ditarik asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis yang memandang komitmen sebagai relasi antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi dalam memutuskan untuk melanjutkan keanggotaannya di dalam organisasi.
2. Komitmen organisasi pada PNS golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X” dapat di ukur melalui tiga komponen, yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.
3. PNS golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X” memiliki salah satu dari delapan profil komitmen yang dihasilkan dari tiga komponen komitmen organisasi.
4. Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perbedaan profil pada PNS golongan III bagian penagihan di Kantor Pemerintah Daerah “X”, yaitu: karakteristik organisasi, karakteristik individual, dan karakteristik pekerjaan.