

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan perusahaan atau organisasi di Indonesia semakin lama semakin pesat, terutama pada era globalisasi saat ini. Hal ini menuntut setiap perusahaan untuk memproduksi barang-barang yang berkualitas demi meningkatkan daya saing di pasaran. Kata organisasi sendiri mempunyai pengertian sebagai koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab (Schein Edgar, 1991). Pada pengertian di atas, dapat dilihat bahwa setiap perusahaan mempunyai tujuan atau target-target yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu. Perusahaan akan mencari cara agar mereka dapat mencapai target yang sudah ditetapkan, salah satunya adalah dengan merekrut karyawan atau dengan kata lain mencari sumber daya manusia (SDM). SDM sangat penting untuk sebuah perusahaan atau organisasi karena kinerja dari SDM akan menentukan kemajuan atau kemunduran dari perusahaan tersebut. Salah satu faktor yang harus dimiliki oleh setiap SDM di perusahaan atau organisasi adalah komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu hasrat karyawan pada sebuah organisasi untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri untuk organisasi atau perusahaannya (Allen dan Meyer, 1997). Anggota atau karyawan yang

memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Menurut Allen dan Meyer, komponen terbentuknya komitmen terhadap organisasi pada karyawan suatu perusahaan dapat dibagi menjadi tiga komponen, yaitu *affective commitment* adalah adanya kelekatan atau keterlibatan emosional seseorang terhadap organisasi, *continuance commitment* adalah persepsi adanya kerugian apabila meninggalkan organisasi, dan *normative commitment* adalah kesadaran akan tanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1997).

Komitmen organisasi dapat berupa delapan profil. Bentuk profil pertama yaitu *affective commitment* kuat, *continuance commitment* kuat dan *normative commitment* kuat. Bentuk profil kedua adalah *affective commitment* kuat, *continuance* kuat, dan *normative commitment* lemah. Bentuk profil ketiga adalah *affective commitment* kuat, *continuance commitment* lemah dan *normative commitment* lemah. Bentuk profil keempat adalah *affective commitment* kuat, *continuance commitment* lemah dan *normative commitment* lemah. Bentuk profil kelima adalah *affective commitment* lemah, *continuance commitment* kuat dan *normative commitment* kuat. Bentuk profil keenam adalah *affective commitment* lemah, *continuance commitment* kuat dan *normative commitment* lemah. Bentuk profil ketujuh adalah *affective continuance* lemah, *continuance commitment* lemah dan *normative commitment* kuat. Bentuk profil yang terakhir adalah *affective commitment* kuat, *continuance commitment* kuat dan *normative commitment* kuat.

Komitmen yang kuat dapat mendorong karyawan untuk memperlihatkan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya serta berusaha untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan agar tetap berkembang. Sebaliknya, komitmen karyawan yang lemah dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau tidak bertahan di dalam perusahaan sehingga pada akhirnya hal tersebut dapat menyebabkan kemunduran terhadap perusahaan. Komitmen organisasi juga dibutuhkan di dalam PT “X” Cimahi.

PT “X” merupakan suatu organisasi atau perusahaan yang memproduksi plastik. PT “X” mempunyai fasilitas bagi karyawan-karyawannya, yaitu perusahaan menyediakan bus-bus untuk mengantar dan menjemput karyawan yang tidak memiliki transportasi. PT “X” juga menyediakan asuransi jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK), asuransi ini digunakan untuk karyawan yang mengalami kecelakaan kerja. Semua biaya pengobatan karyawan akan ditanggung oleh perusahaan. Fasilitas yang lain adalah uang tunjangan bagi karyawan yang mengundurkan diri. Uang tunjangan akan diberikan kepada karyawan yang sudah bekerja di perusahaan minimal selama tiga tahun. Uang tunjangan yang diberikan akan disesuaikan dengan ketentuan yang sudah ada di dalam undang-undang serikat buruh. PT “X” juga memberikan makan siang kepada karyawan-karyawan, serta menyediakan koperasi yang menjual makanan dan minuman bagi karyawan-karyawannya.

Sebagai sebuah perusahaan, PT “X” sangat membutuhkan sumber daya manusia. Seperti halnya organisasi atau perusahaan lainnya, PT “X” juga pernah mengalami masalah dengan karyawan-karyawannya. PT “X” pernah mengalami

masalah pada tahun 2012, dimana saat itu pemerintah pusat memutuskan untuk menaikkan upah minimum regional (UMR). Untuk daerah Cimahi, UMR naik dari Rp 1.224.442 menjadi Rp 1.333.888. Hal ini cukup menjadi beban bagi PT “X”, oleh karena itu pemilik PT “X” mencari cara untuk mengatasi masalah tersebut. Direktur PT “X” mengatakan bahwa perusahaan tidak mungkin menaikkan harga barang karena jika perusahaan melakukan hal tersebut maka penjualan akan menurun. Oleh karena itu, PT “X” memutuskan untuk mengubah peraturan mengenai upah karyawan. Sebelum pemerintah pusat menaikkan UMR, PT “X” menerapkan peraturan bahwa perusahaan akan memberikan upah pada saat jam istirahat, yaitu sebanyak Rp 7.000 per jam dan jam istirahat adalah satu jam. Saat UMR dinaikkan oleh pemerintah, maka PT “X” mengubah peraturan tersebut yaitu PT “X” tidak akan memberikan upah lagi saat jam istirahat.

Pada saat karyawan mendengar perubahan tersebut, banyak diantara mereka yang tidak menyetujui hal tersebut. Sebagai langkah untuk mengatasinya, PT “X” mengadakan perundingan dengan para karyawan. PT “X” memutuskan untuk memberi pilihan kepada karyawan, yaitu apabila karyawan masih tetap ingin bekerja di perusahaan maka mereka harus menerima keputusan tersebut, namun karyawan lebih memilih mengundurkan diri dari PT “X”. Kebanyakan para karyawan yang tidak setuju adalah karyawan yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun di PT “X”. Pada akhirnya, direktur PT “X” memutuskan untuk melakukan pemecatan kepada karyawan yang tidak setuju. Menurut data yang dimiliki PT “X”, sebanyak 86 karyawan yang memutuskan untuk menerima PHK dan separuh

dari jumlah karyawan tersebut yaitu 43 orang adalah karyawan yang sudah bekerja dengan perusahaan lebih dari 10 tahun.

Kebanyakan dari karyawan yang memutuskan untuk mengundurkan diri adalah karyawan dari bagian produksi. Sebanyak 72 karyawan dari bagian produksi memutuskan untuk mengundurkan diri dan sebanyak 14 orang karyawan mengajukan pensiun dini. Karyawan yang pensiun dini adalah karyawan yang sudah bekerja di PT "X" selama lebih dari 20 tahun. Mereka menginginkan pensiun dini karena mereka membutuhkan uang tunjangan yang akan mereka dapatkan dari perusahaan. Dari kejadian tersebut, PT "X" harus mengeluarkan biaya kurang lebih sebesar Rp 2,6 miliar. Setelah menyetujui pengunduran diri karyawan-karyawannya, PT "X" mulai mencari karyawan baru untuk dipekerjakan karena selama 10 hari perusahaan tidak dapat memproduksi barang dikarenakan semua karyawan produksi sudah tidak bekerja. Tersisa 29 karyawan yang tersebar di beberapa divisi dan sudah bekerja selama lebih dari 4 tahun tetapi mereka memutuskan untuk tetap bekerja di PT "X".

Menurut hasil wawancara kepada sepuluh karyawan yang masih bertahan di PT "X" Cimahi, sebanyak empat karyawan (40%) mengatakan bahwa mereka bertahan bekerja di PT "X" karena kebutuhan ekonomi. Tuntutan ekonomi yang membuat mereka bertahan bekerja di perusahaan. Sebanyak tiga karyawan (30%) mengatakan bahwa faktor usia yang membuat mereka bertahan untuk bekerja di perusahaan. Menurut mereka, kebanyakan perusahaan tidak mau menerima karyawan baru yang sudah seusia mereka karena perusahaan lain pasti akan memilih pelamar yang mempunyai usia yang lebih muda. Mereka juga

mengatakan bahwa usia mereka sebentar lagi akan memasuki usia pensiun, oleh karena itu mereka lebih memilih untuk bertahan di perusahaan supaya mereka bisa mendapatkan uang pensiun. Kemudian tiga karyawan (30%) yang lain mengatakan bahwa mereka merasa nyaman di perusahaan karena mereka merasa mempunyai kedekatan dengan lingkungan sekitar perusahaan serta merasa memiliki tanggung jawab kepada perusahaan untuk bekerja dengan semaksimal mungkin. Mereka ingin memajukan perusahaan dan mereka juga ingin membantu pemilik perusahaan.

Berdasarkan hal-hal di atas, komitmen yang dimiliki oleh karyawan di PT “X” berbeda-beda. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai komitmen organisasi pada karyawan di PT “X” Cimahi.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana gambaran mengenai profil komitmen organisasi pada karyawan di PT “X” Cimahi.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh profil mengenai komitmen organisasi pada karyawan di PT “X” Cimahi.

1.3.2 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana gambaran komitmen organisasi pada karyawan di PT “X” Cimahi yang dilihat melalui komponen *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* serta faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu usia, jenis kelamin, status marital dan tingkat pendidikan, masa kerja, kebijakan organisasi, penjelasan tentang kebijakan, kepuasan, motivasi, pengertian mengenai peran, dan hubungan dengan atasan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Sebagai bahan referensi bagi ilmu psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai komitmen organisasi pada karyawan di PT “X” Cimahi berdasarkan komponen *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.
2. Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai profile komitmen organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada pemilik PT “X” tentang profil komitmen organisasi karyawan di PT “X” Cimahi agar dapat menjaga atau meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

2. Memberikan informasi kepada karyawan di PT “X” Cimahi mengenai profil komitmen organisasi yang mereka miliki agar dapat memajukan PT “X” sehingga dapat terus berkembang.

1.5 Kerangka Pikir

PT “X” adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang barang yaitu dengan memproduksi berbagai macam plastik. PT “X” selalu berusaha untuk mengatur proses produksi agar barang dapat dikirim tepat pada waktunya kepada konsumen. Selain membeli alat-alat produksi yang memiliki kualitas yang bagus, PT “X” juga mencari karyawan yang mempunyai kelebihan untuk ditempatkan pada divisi-divisi yang sesuai. Karyawan-karyawan yang bekerja di PT “X” mempunyai usia yang berbeda-beda. Sebagai karyawan, perusahaan menuntut agar karyawan dapat mengatur pekerjaan mereka sesuai dengan divisi yang sudah ditempatkan.

Agar dapat memenuhi semua tuntutan dari perusahaan, karyawan PT “X” perlu memiliki komitmen dalam bekerja sehingga mereka dapat menunjukkan kinerja yang baik kepada PT “X”. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan antara karyawan dan organisasi, serta memiliki implikasi dalam keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi (Allen & Meyer, 1997). Para karyawan yang bekerja di PT “X” diharapkan mempunyai komitmen organisasi agar tidak banyak terjadi *turn over* dalam perusahaan, begitu juga pada karyawan bagian produksi. Menurut Allen dan Meyer, komponen terbentuknya komitmen terhadap organisasi

pada karyawan dapat dibagi menjadi tiga komponen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Affective commitment adalah adanya kelekatan atau keterlibatan emosional karyawan terhadap PT “X”. Karyawan PT “X” dengan *affective commitment* yang kuat akan terus melakukan pekerjaan yang ada di PT “X” karena mereka menginginkan hal tersebut (*want to*). Karyawan akan berusaha untuk mempertahankan absensi atau kehadiran karena karyawan memang menyukai pekerjaan mereka. Karyawan PT “X” juga akan memilih untuk tetap bekerja pada PT “X” karena mereka merasa nyaman bekerja di perusahaan, selain itu mereka juga akan bekerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai *affective commitment* yang lemah. Karyawan juga akan memiliki *organizational citizenship behaviour* (OCB), yaitu dengan membantu pekerjaan karyawan lain yang bukan menjadi bagiannya dan hal tersebut didasari oleh diri karyawan tersebut. Sedangkan jika karyawan PT “X” dengan *affective commitment* yang lemah, maka karyawan PT “X” tidak mempunyai kemauan untuk mengusulkan kemajuan (*voice*), tidak mau menerima berbagai hal apa adanya (*loyalty*), dan memiliki kecenderungan untuk menarik diri atau menolak situasi yang tidak menyenangkan (*neglect*).

Continuance commitment adalah kesadaran mengenai kerugian yang akan didapatkan oleh karyawan apabila mereka meninggalkan PT “X”. Karyawan PT “X” yang memiliki *continuance commitment* yang kuat akan terus melakukan pekerjaan di PT “X” karena mereka membutuhkan (*need to*) pekerjaan tersebut dan karyawan menyadari akan menerima kerugian jika mereka keluar dari

perusahaan, misalnya kehilangan penghasilan atau karyawan tidak memiliki pilihan pekerjaan lain jika meninggalkan PT “X”. Karyawan PT “X” akan bertahan di perusahaan tetapi karyawan tidak berusaha untuk bekerja di atas tuntutan yang diberikan perusahaan. Jika mereka bekerja sesuai tuntutan perusahaan maka mereka akan dapat tetap bertahan di perusahaan. Hal ini bertujuan agar mereka terhindar dari kerugian yang akan karyawan dapatkan jika keluar dari perusahaan. Karyawan PT “X” yang memiliki *continuance commitment* yang lemah akan bertahan di PT “X” hanya untuk menambah wawasan mengenai bidang pekerjaan atau hanya untuk mencari pengalaman, sehingga karyawan merasa bahwa mereka tidak akan memperoleh kerugian jika meninggalkan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari perilaku karyawan yang tidak berusaha mencapai target yang ditentukan atau karyawan tidak mementingkan kehadiran mereka karena mereka tidak merasa rugi jika dikeluarkan oleh PT “X”.

Normative commitment adalah kesadaran tanggung jawab karyawan di PT “X” untuk tetap bekerja di PT “X”. Karyawan PT “X” yang memiliki *normative commitment* yang kuat maka akan merasakan bahwa mereka harus (*ought to*) dan sudah kewajiban mereka untuk melakukan pekerjaan mereka di PT “X” sesuai dengan ketentuan yang sudah diberikan oleh perusahaan. Karyawan PT “X” juga akan berusaha untuk mencapai target yang ditetapkan oleh PT “X” karena merasa bertanggung jawab. Karyawan PT “X” yang memiliki *normative commitment* lemah maka akan menunjukkan kehadiran dan produktivitas yang rendah karena mereka kurang menyadari tanggung jawabnya terhadap PT “X”.

Ketiga komponen komitmen organisasi tersebut dimiliki oleh setiap orang, tetapi yang membedakan adalah derajat yang dimiliki setiap orang dapat berbeda pada masing-masing komponen. Oleh karena itu, diketahui adanya profil komitmen organisasi untuk memahami komitmen organisasi pada masing-masing individu. Profil komitmen organisasi ini terdiri dari delapan gambaran mengenai kuat lemahnya komponen-komponen yang membentuk komitmen pada individu. Profil komitmen organisasi dengan *affective commitment* kuat, *continuance commitment* kuat, serta *normative commitment* kuat akan terlihat dari perilaku karyawan yang memilih untuk bertahan di PT “X” karena ia menyukai pekerjaannya, dan ia merasa menjadi bagian dari PT “X”. Karyawan juga enggan untuk meninggalkan PT “X”, serta akan berusaha untuk memberikan hasil pekerjaan yang baik bagi PT “X” karena mereka merasa bertanggung jawab terhadap PT “X”. Selain itu, karyawan juga menyadari akan adanya kerugian yang mereka dapatkan jika meninggalkan PT “X”, dimana hal tersebut semakin memperkuat mereka untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Profil komitmen organisasi dengan *affective commitment* kuat, *continuance commitment* kuat, dan *normative commitment* lemah pada karyawan PT “X” akan terlihat dari tingkah laku yang menikmati waktu bekerja mereka di PT “X”, kemudian adanya perasaan memiliki terhadap PT “X” yang ditunjukkan dalam perilaku ingin bekerja karena karyawan menyadari bahwa mereka akan kehilangan penghasilan mereka jika keluar dari PT “X” serta menyadari bahwa jika mereka bekerja di perusahaan lain maka belum tentu mereka akan mendapatkan fasilitas atau penghasilan yang lebih tinggi dibandingkan saat

bekerja di PT “X”, tetapi karyawan kurang merasa memiliki tanggung jawab terhadap PT “X”.

Profil komitmen selanjutnya adalah *affective commitment* kuat, *continuance commitment* lemah dan *normative commitment* kuat, hal ini dapat terlihat dari perilaku karyawan yang merasa nyaman dalam bekerja dan menikmati suasana bekerja di PT “X”, memiliki keinginan untuk terus bekerja di PT “X”. Karyawan juga merasa bahwa mereka harus bekerja dengan baik dan memenuhi target yang ditetapkan PT “X” karena hal tersebut merupakan tanggung jawab mereka. Karyawan bekerja tanpa memikirkan kerugian apa yang akan didapatkan jika mereka meninggalkan PT “X” sehingga karyawan tidak merasa terpaksa untuk bekerja di PT “X”.

Profil komitmen organisasi berikutnya adalah *affective commitment* kuat, *continuance commitment* lemah dan *normative commitment* lemah dapat terlihat dari perilaku karyawan yang bertahan di PT “X” hanya karena mereka menyukai pekerjaan dan lingkungan yang ada di sekitarnya. Karyawan menyukai suasana bekerja di PT “X”. Karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja, dan juga tidak mepedulikan adanya kerugian yang akan didapat jika mereka meninggalkan PT “X” seperti kehilangan lingkungan pekerjaan yang nyaman. Mereka juga cenderung mengabaikan tanggung jawab mereka terhadap PT “X”.

Profil komitmen organisasi berikutnya adalah *affective commitment* lemah, *continuance commitment* kuat dan *normative commitment* kuat pada karyawan PT “X” dapat dilihat dari perilaku karyawan yang akan berusaha untuk tetap bertahan dalam PT “X” karena mereka merasa adanya kewajiban untuk tetap bekerja di PT

“X”. Karyawan merasa bahwa mereka harus dapat memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan karena mereka telah mendapatkan penghasilan dan fasilitas lainnya dari PT “X”. Mereka juga menyadari bahwa jika mereka meninggalkan PT “X” maka mereka akan kehilangan penghasilan, serta menyadari bahwa belum tentu mereka akan mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik. Karyawan berusaha untuk mendapatkan penilaian yang baik dari PT “X” agar mereka dapat terus bekerja di PT “X”, namun karyawan tidak memiliki keikatan emosional dengan pekerjaannya. Mereka tidak menikmati pekerjaannya di PT “X”.

Berikutnya adalah profil komitmen organisasi dengan *affective commitment* lemah, *continuance commitment* kuat dan *normative commitment* lemah. Hal ini dapat terlihat dari perilaku karyawan yang bertahan dalam organisasi karena mereka membutuhkan penghasilan yang diperoleh dengan bekerja di PT “X”, tetapi karyawan kurang menyukai pekerjaannya dan suasana bekerjanya di PT “X” serta karyawan cenderung mengabaikan tanggung jawab dan kewajiban-kewajibannya terhadap PT “X”. Karyawan menganggap bahwa jika mereka tidak mencapai target yang sudah ditetapkan atau terlambat dalam bekerja adalah hal yang wajar.

Profil komitmen organisasi selanjutnya adalah *affective commitment* lemah, *continuance commitment* lemah dan *normative commitment* kuat akan terlihat dari perilaku karyawan yang bertahan dalam PT “X” 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. Karyawan kurang menikmati suasana bekerja di PT “X” sehingga mereka kurang merasa nyaman saat bekerja di perusahaan.

Profil komitmen organisasi berikutnya adalah *affective commitment* lemah, *continuance commitment* lemah dan *normative commitment* lemah yang dapat terlihat pada perilaku karyawan yang kurang menyukai pekerjaannya dan suasana bekerja di PT “X” dan kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap PT “X”. Karyawan menganggap bahwa keterlambatan dan kegagalan mencapai target yang sudah ditetapkan adalah hal yang wajar. Karyawan juga cenderung merasa bahwa tidak ada kerugian yang akan mereka terima jika meninggalkan PT “X” atau mereka menyadari bahwa masih ada pilihan pekerjaan lain jika mereka memutuskan untuk meninggalkan PT “X” sehingga mereka tidak berusaha untuk bekerja dengan baik dan tidak berusaha untuk mencapai target yang sudah ditetapkan oleh PT “X”.

Komponen-komponen yang membentuk profil komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti karakteristik pribadi, karakteristik organisasi dan pengalaman berorganisasi. Karakteristik pribadi terdiri dari dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Salah satu yang termasuk ke dalam variabel demografis adalah usia. Karyawan PT “X” yang berusia 18-45 tahun masih mempunyai kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lain tetapi menurut tugas perkembangan dewasa, seharusnya mereka telah

mencapai tahap mempertahankan pekerjaannya dan mencapai prestasi yang memuaskan. Hal tersebut dapat dicapai dengan cara bertahan di satu perusahaan dalam jangka waktu yang cukup lama.

Usia juga memiliki hubungan positif dengan *affective commitment*. Semakin dewasa usia karyawan di PT “X”, maka semakin kuat *affective commitment* yang dimilikinya (Mathieu dan Zajac, dalam Meyer dan Allen, 1997). Hal yang tercakup ke dalam variabel demografis lainnya adalah masa kerja. Semakin lama masa kerja karyawan PT “X” maka semakin meningkat kemungkinan karyawan menerima tugas-tugas yang lebih menantang, memperoleh kekuasaan bekerja lebih besar, dan posisi atau jabatan yang lebih diinginkan. Hal-hal tersebut akan mempengaruhi derajat komitmen karyawan tersebut. Karyawan dapat lebih merasa nyaman dalam bekerja sehingga akan semakin meningkatkan ikatan emosional karyawan dengan pekerjaannya di PT “X”. Karyawan PT “X” memiliki pengalaman bekerja yang beragam. Karyawan PT “X” yang memiliki masa kerja yang belum lama cenderung belum merasa cukup terlibat dalam PT “X” sehingga mereka dapat lebih mudah meninggalkan PT “X” dibandingkan dengan karyawan PT “X” yang memiliki masa kerja lebih lama. Variabel disposisional lain yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja.

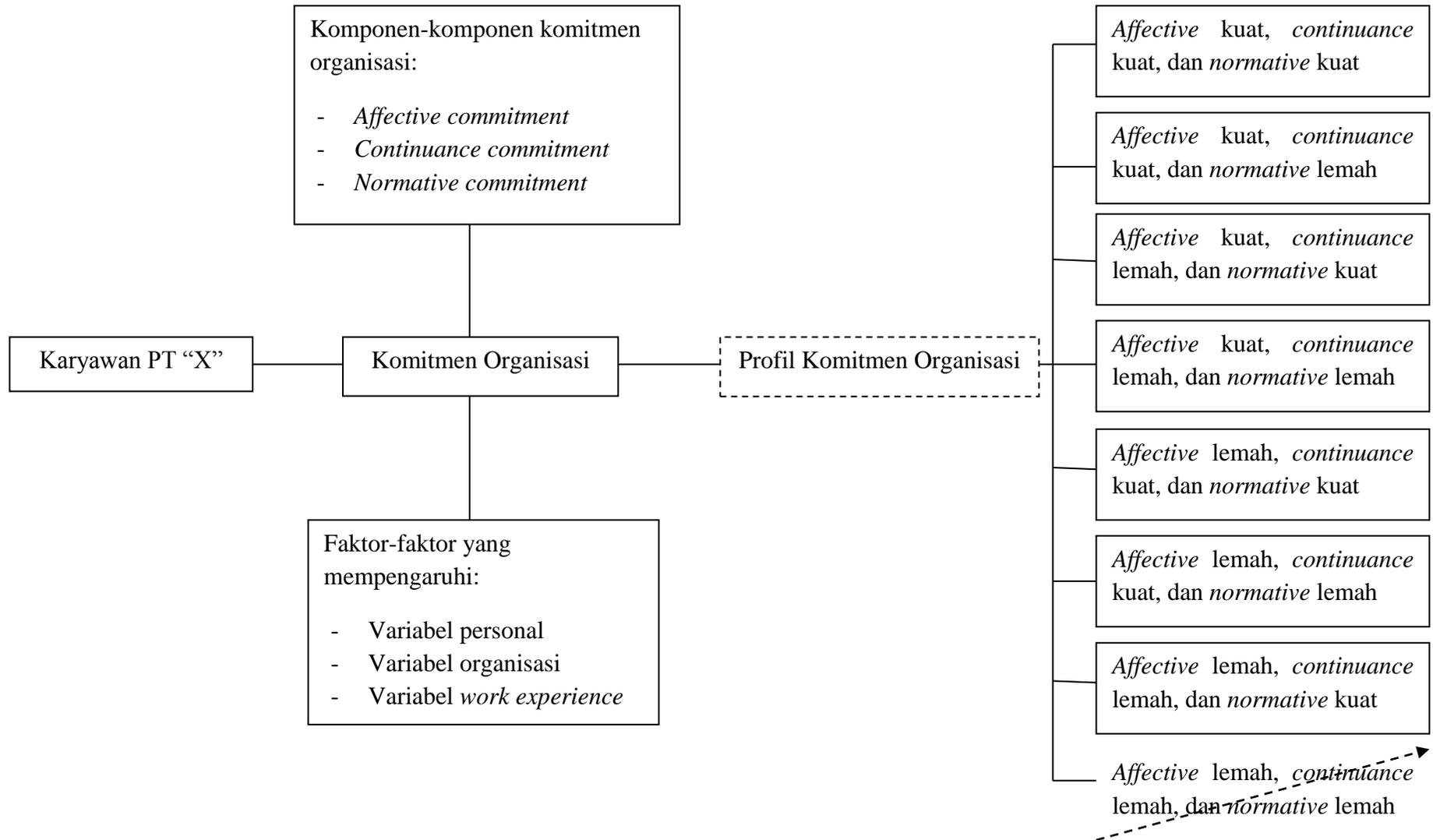
Karyawan yang memiliki keinginan kuat untuk menunjukkan hasil kerja yang memuaskan akan lebih bersemangat dan termotivasi untuk bekerja, sedangkan etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok (<http://www.kamusbesar.com/50377/etos-kerja>). Dengan

memiliki keinginan kuat untuk menunjukkan hasil yang memuaskan dalam bekerja, karyawan PT “X” tidak mudah putus asa dalam menghadapi permasalahan di dalam pekerjaannya, dan karyawan akan lebih semangat dalam bekerja sehingga dapat berpengaruh pada kuatnya komitmen terhadap perusahaan. Selain itu, persepsi orang mengenai kompetensi mereka juga mempengaruhi peranan penting dalam perkembangan *affective commitment* (Mathieu dan Zajac, 1990 dalam Meyer dan Allen, 1997). Semakin tinggi *perceived competence* seseorang maka semakin kuat *affective commitment*. Karyawan PT “X” yang merasa memiliki kemampuan yang baik dalam bidang pekerjaannya maka akan lebih menyukai pekerjaannya sebagai karyawan PT “X”.

Karakteristik organisasi mencakup persepsi karyawan mengenai keadilan dan kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijakan organisasi tersebut disosialisasikan. Kedua hal ini berhubungan positif dengan *affective commitment*. Karyawan PT “X” yang merasa puas dengan kebijakan yang sudah ditetapkan perusahaan maka akan merasa nyaman untuk bekerja di PT “X”, tetapi jika karyawan PT “X” merasa kurang puas dengan kebijakan yang ada maka mereka akan cenderung tidak akan bertahan lama bekerja di PT “X”. Cara mengkomunikasikan kebijakan tersebut juga mempengaruhi *affective commitment* seseorang. Jika kebijakan yang berlaku di perusahaan dapat dikomunikasikan secara lengkap dan jelas, maka hal ini dapat meningkatkan *affective commitment* karyawan.

Pengalaman berorganisasi mencakup kepuasan dan motivasi anggota perusahaan selama berada dalam perusahaan, perannya dalam perusahaan dan

hubungan antara anggota perusahaan dengan pemimpinnya (Meyer & Allen, 1997). Hal-hal tersebut memiliki pengaruh yang positif terhadap perkembangan *affective commitment* karyawan. Karyawan PT “X” 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 PT “X”. Sedangkan karyawan PT “X” 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 menjadi masalah jika mereka tidak mencapai target yang sudah ditetapkan oleh PT “X” atau karyawan merasa tidak masalah jika mereka tidak masuk kerja jika memberikan alasan. Selain itu, karyawan yang mengetahui perannya dalam bekerja dan juga mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan maka karyawan akan lebih memiliki *affective commitment* yang lebih kuat. Sedangkan karyawan PT “X” yang tidak mengetahui tentang apa yang diharapkan oleh perusahaan maka akan memiliki *affective commitment* yang lebih rendah. Hubungan yang baik dengan pimpinan juga dapat meningkatkan *affective commitment* karyawan. Semakin baik hubungan karyawan dengan pemimpinnya maka karyawan akan semakin merasa nyaman dan terlibat dalam pekerjaan. Hal ini dapat meningkatkan *affective commitment* dari karyawan tersebut



Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pikir