

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan suatu organisasi atau badan usaha profit dimana aktivitas dari perusahaan ini mencakup aktivitas ekonomi yang bersifat komersial dan bertujuan untuk memperoleh keuntungan atau laba. Perusahaan terdiri atas beberapa macam bentuk, diantaranya adalah Perseroan Terbatas (PT) (<http://organisasi.org>). Perseroan Terbatas yaitu organisasi bisnis yang memiliki badan hukum resmi yang dimiliki oleh minimal dua orang dengan bertanggung jawab yang hanya berlaku pada perusahaan tanpa melibatkan harta pribadi atau perseorangan yang ada di dalamnya (<http://organisasi.org>). Tujuan perusahaan dapat tercapai melalui kerjasama dari seluruh pihak yang bergabung dalam perusahaan, sehingga dibutuhkan tenaga-tenaga profesional dan sumber daya yang berkualitas untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan tersebut (Siagian, 1995).

Perseroan Terbatas (PT) “X” Kabupaten Bandung adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang garmen sebagai produsen celana panjang pria. PT.”X” Kabupaten Bandung didirikan pada tahun 1991 dengan total 114 orang karyawan pada saat itu. Selain memenuhi permintaan pasar di Indonesia, PT. “X” Kabupaten Bandung juga melakukan ekspor produknya ke Jepang, Amerika, dan beberapa negara di Eropa. PT.”X” Kabupaten Bandung memiliki visi yaitu “ *to be a very competitive company*” melalui pengembangan sumber daya manusia yang

tanggung dan mandiri. Sedangkan misi yang diusung oleh PT.”X” Kabupaten Bandung ialah “*profitable growth through customer satisfaction and leadership*” Selain visi dan misi, PT.”X” Kabupaten Bandung juga senantiasa mengupayakan para karyawannya untuk membangun kinerja berdasarkan spirit QCC (*Quality, Care and Commitment*) guna menciptakan kinerja terbaik yang diberikan kepada pelanggan.

Saat ini PT. “X” Kabupaten Bandung memiliki total karyawan sebanyak 664 orang. Terdiri dari departemen HRD, keuangan, perencanaan, produksi dan *merchandiser*. Salah satu departemen yang memegang peranan *central* dari perusahaan ini ialah departemen produksi. Departemen produksi dibagi menjadi tiga bagian yaitu *cutting*, *sewing* dan *finishing*. Pekerjaan mengolah bahan baku yang paling rumit dan paling lama terletak pada bagian *sewing*. Pada bagian *sewing*, karyawan melakukan penjahitan mulai dari lubang kancing hingga membentuk sebuah celana. Proses penjahitan dilakukan per *piece* (bagian), sehingga untuk menjahit satu buah celana panjang terkadang bisa mencapai 100 variasi proses penjahitan. Jumlah karyawan tetap yang bekerja pada bagian *sewing* berjumlah 92 orang dengan rentang usia 20-45 tahun.

Karyawan departemen produksi bagian *sewing* bekerja di PT. “X” Kabupaten dari hari Senin sampai Jumat mulai pukul 07.30 hingga pukul 16.30 setiap harinya dan memiliki waktu istirahat selama satu jam, yakni pada pukul 11.30-12.30. PT.”X” Kabupaten Bandung telah menetapkan target pada karyawan departemen produksi, yakni minimal menghasilkan 5500 potong celana panjang di dalam kurun waktu satu hari kerja. Jumlah produksi tersebut bisa saja meningkat

tergantung banyaknya permintaan ekspor. Perusahaan yang menetapkan order (*buyer*) pada PT. "X" Kabupaten Bandung sangat ketat dalam menentukan batas waktu pengiriman bagi barang yang dipesan, oleh karena itu karyawan departemen produksi bagian *sewing* dituntut untuk selalu masuk kerja, tiba di tempat kerja tepat waktu sehingga mampu memenuhi target produksi dan tidak banyak mengeluh ketika sedang bekerja.

Gaji yang diberikan oleh PT."X" Kabupaten Bandung untuk karyawan departemen produksi bagian *sewing* berada pada UMR yang berlaku bagi buruh di Kabupaten Bandung. Fasilitas yang diperoleh karyawan tetap adalah uang transport, uang baju seragam dan THR (Tunjangan Hari Raya). Dalam pelaksanaan kegiatan operasional produksinya PT."X" Kabupaten Bandung tidak melengkapi karyawan dengan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK) yang merupakan asuransi/jaminan kesehatan. Keadaan ini berbeda jika dibandingkan dengan perusahaan garment lainnya yang berlokasi di sekitar PT."X" Kabupaten Bandung, yang memfasilitasi pegawainya dengan jaminan kesehatan.

Meski dengan gaji minimum dan tanpa difasilitasi dengan asuransi kesehatan, para karyawan tetap bertahan di PT."X" Kabupaten Bandung. Hal ini terlihat dari angka *turnover* yang cenderung mengalami penurunan dalam kurun waktu dua tahun terakhir. Tercatat selama tahun 2013 departemen produksi PT."X" Kabupaten Bandung memiliki tingkat *turnover* karyawan tetap sebesar 2%, dan hingga menjelang akhir tahun 2014 PT."X" hanya kehilangan sekitar 1,8% karyawannya. Selain itu, para karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* rata-rata sudah bekerja di PT."X" selama kurang lebih sepuluh tahun.

Tingkat absensi karyawan pun rendah dan mereka juga berusaha untuk tiba ke tempat kerja tepat waktu. Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian HRD PT."X" Kabupaten Bandung, rata-rata jumlah karyawan tetap yang absen baik dengan ataupun tanpa keterangan dalam sebulan mencapai 2%. Selain itu juga didapat data mengenai rata-rata keterlambatan yang dilakukan oleh karyawan tetap pada setiap bulannya, adalah 0,1%. Menurut supervisor bagian produksi, para karyawan juga berkenan untuk turut berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan oleh perusahaan diluar jam kerja, misalnya ketika perusahaan mengharuskan untuk lembur di hari Sabtu karena ada penambahan jumlah pesanan dari *buyer*. Pembayaran upah lembur dihitung per jam. Ketika sedang bekerja pun, mereka terlihat tertib, tidak saling ngobrol satu dengan lainnya dan juga tidak banyak mengeluh.

Kurangnya fasilitas yang diberikan oleh perusahaan seperti tidak adanya asuransi kesehatan bagi para karyawan tetap dan upah yang minim, tidak menyebabkan penurunan jumlah dan kualitas produksi yang dihasilkan oleh karyawan tetap bagian *sewing*. Menurut supervisor departemen produksi, para karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing*, dapat menunjukkan kinerja yang memuaskan. Hal ini terlihat dari tercapainya target produksi harian yang telah ditetapkan perusahaan. Mereka juga dapat meminimalisir kesalahan dalam bekerja, dimana jahitan celana panjang yang mereka hasilkan juga cukup rapi sesuai dengan standar perusahaan.

Pada dasarnya antara perusahaan dan karyawan terjadi hubungan timbal balik. Karyawan membutuhkan perusahaan sebagai tempat aktualisasi diri dan

sebagai tempat mencari nafkah. Sebaliknya, perusahaan mengharapkan karyawan dapat memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, harus mempunyai komitmen dalam bekerja (<http://jurnal-sdm.blogspot.com>). Komitmen diperlukan untuk membangun organisasi supaya solid dalam menghadapi tuntutan lingkungan, terutama dari pelanggan dan pesaing. Apabila karyawan pada suatu perusahaan tidak mempunyai komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi sulit untuk dicapai (Robbins, 2003). Salah satu bentuk komitmen tersebut adalah komitmen terhadap organisasi, dalam hal ini terhadap perusahaan.

Komitmen organisasi ialah suatu keadaan psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi berupa keputusan individu untuk melanjutkan keanggotannya dalam berorganisasi (Meyer dan Allen, 1997). Menurut Allen & Meyer (1997), komitmen organisasi yang tinggi ditandai dengan rendahnya tingkat *turnover* dan kesetiaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan apa yang diperintahkan perusahaan.

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab. Mereka akan bekerja secara optimal dengan mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaan (<http://edukasi.kompasiana.com>). Komitmen organisasi dapat dijabring melalui tiga komponennya yaitu *affective*, *continuance* dan *normative* (Meyer dan Allen, 1997). Afektif komitmen merupakan keterlibatan dan keterikatan emosional antara anggota terhadap organisasinya. *Continuance*

Commitment merupakan kesadaran anggota akan adanya kerugian jika meninggalkan organisasi. Normatif komitmen merefleksikan perasaan wajib dari karyawan untuk tetap bertahan di dalam organisasi sebagai bentuk rasa tanggung jawab atau rasa moral yang dimilikinya.

Ketiga komponen dari komitmen organisasi tersebut dimiliki oleh masing-masing individu, namun derajatnya berbeda-beda (Meyer & Allen, 1997). Komitmen organisasi dapat dipahami secara lebih baik jika dilihat sebagai kumpulan komitmen dalam bentuk yang multipel. Pandangan ini memunculkan kemungkinan bahwa karyawan dapat memiliki profil komitmen organisasi yang bervariasi (Reichers, 1985).

Berdasarkan hasil survey awal yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap sepuluh orang karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* di PT."X" Kabupaten Bandung, sebanyak empat orang (40%) karyawan telah bekerja sebagai karyawan tetap kurang lebih selama 5 tahun, dan sebanyak enam orang (60%) karyawan telah menjadi karyawan tetap selama 8-10 tahun. Dari wawancara tersebut diperoleh data bahwa 20% karyawan tetap bertahan bekerja karena pekerjaannya itu sudah menjadi bagian dari dirinya, selain itu mereka juga menyukai suasana kerja dan rekan-rekan kerja di PT."X" Kabupaten Bandung. Para karyawan ini tidak ingin berpindah kerja karena masih ingin membantu perusahaan mencapai tujuannya. Mereka beranggapan jika tujuan perusahaan dapat tercapai maka kebutuhan mereka pun akan terpenuhi, sehingga mereka tidak memandang pekerjaannya sebagai suatu beban.

Sebanyak 50% karyawan tetap lainnya bertahan bekerja di PT."X" Kabupaten Bandung karena mereka membutuhkan penghasilan. Mereka menyadari bahwa pekerjaan mereka di PT."X" merupakan satu-satunya pekerjaan yang mereka miliki, meskipun mereka mengeluhkan suasana bekerja yang kurang nyaman. Mereka juga beranggapan apabila keluar dari pekerjaan mereka saat ini, akan kehilangan penghasilan dan mengalami kerugian, dimana mereka sangat membutuhkan penghasilan tersebut, sehingga mereka berusaha untuk mencapai target produksi. Sebanyak 30% karyawan tetap mengatakan bahwa ia merasa wajib bekerja di pabrik sebagai wujud balas budi karena PT."X" telah membantu keluarga mereka dalam hal penghasilan, ia harus bertanggungjawab atas pekerjaannya, sehingga merasa memiliki kewajiban untuk bekerja sebaik mungkin dengan selalu hadir bekerja dan memenuhi target produksi yang telah ditetapkan.

Dari uraian di atas terlihat bahwa karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* bertahan bekerja di perusahaan karena alasan yang berbeda-beda. Komitmen organisasi merupakan hal yang penting untuk dimiliki oleh karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT."X" Kabupaten Bandung guna mendukung kemajuan bagi perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian mengenai profil komitmen organisasi pada karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT."X" Kabupaten Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana profil komitmen organisasi pada karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” di Kabupaten Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Memperoleh gambaran mengenai profil komitmen organisasi pada karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Mengetahui gambaran mengenai profil komitmen organisasi dan gambaran faktor-faktor yang mempengaruhinya pada karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- Menjadi bahan masukan bagi ilmu Psikologi, khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai profil komitmen organisasi pada karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung.

- Memberikan informasi kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti mengenai profil komitmen organisasi serta mendorong dikembangkannya penelitian-penelitian lain yang berhubungan dengan topik-topik tersebut.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi kepada pimpinan PT.”X” Kabupaten Bandung dan pihak yang berwenang mengenai profil komitmen organisasi karyawan-karyawannya, khususnya dimiliki oleh karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing*. Informasi ini diharapkan dapat membantu perusahaan meningkatkan sumber-sumber pembentukan komitmen bagi karyawannya, sehingga komitmen karyawan terhadap PT. “X” Kabupaten Bandung diharapkan pula dapat semakin baik, yang tentunya dapat lebih menguntungkan perusahaan.
- Memberikan informasi kepada karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT.”X” Kabupaten Bandung mengenai pentingnya komitmen organisasi dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

1.5 Kerangka Pikir

PT.”X” Kabupaten Bandung merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang garmen, sebagai produsen celana panjang pria. Di dalam PT.”X” terbagi ke dalam lima departemen, salah satunya adalah departemen produksi.

Departemen produksi memiliki tiga bagian, salah satunya adalah bagian *sewing*. Karyawan pada bagian *sewing* juga terbagi dalam karyawan tetap dan kontrak.

Karyawan tetap pada departemen produksi bagian *sewing* PT."X" Kabupaten Bandung memiliki rentang usia antara 35-45 tahun, yang sedang berada dalam tahap perkembangan dewasa. Berdasarkan tugas perkembangan masa dewasa, karyawan tetap bagian *sewing* PT."X" Kabupaten Bandung seharusnya sudah harus bekerja dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Mereka juga sudah harus dapat mempertahankan karirnya dan mencapai prestasi yang memuaskan dalam pekerjaan (Santrock, 1995) Dalam mempertahankan karirnya, maka sudah sewajarnya bila seseorang memberikan yang terbaik bagi perusahaan dimana ia bekerja. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. "X" Kabupaten Bandung dalam melaksanakan tugas-tugasnya memerlukan rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, keterlibatan dan loyalitas terhadap perusahaan. Menurut Steers (1988), rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas seorang pegawai terhadap organisasinya disebut dengan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan psikologis tertentu yang meliputi karakteristik hubungan antara anggota dengan organisasinya dan mempunyai implikasi berupa keputusan untuk berhenti atau terus menjadi anggota dari organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1991). Menurut Meyer & Allen (1997), terdapat tiga komponen yang membentuk komitmen organisasi, yaitu *affective commitment* yang berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, *continuance commitment* mengacu pada kesadaran anggota akan

kerugian yang dialaminya jika meninggalkan organisasi, dan *normative commitment* ditandai adanya pertimbangan dari anggota untuk balas budi (obligasi) terhadap organisasi.

Affective Commitment (Meyer & Allen, 1997) mengarah pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan pada organisasinya. Karyawan yang memiliki *affective commitment* akan bertahan dalam organisasinya karena mereka ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan bertahan bekerja karena rasa kecintaannya terhadap perusahaan. Biasanya mereka memiliki produktivitas yang tinggi karena menyukai pekerjaan mereka di PT. “X” Kabupaten Bandung sehingga akan bekerja dengan lebih sungguh-sungguh dan tidak menganggap pekerjaannya sebagai beban. Selain itu, mereka juga akan cenderung bertahan lama di PT. “X” Kabupaten Bandung karena mereka merasa “betah” bekerja di pabrik tersebut. Sedangkan karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung dengan komitmen afektif yang rendah akan menganggap pekerjaannya sebagai beban, karena mereka tidak menikmati waktu selama mereka bekerja dan tidak memiliki kedekatan secara emosional dengan pekerjaannya di PT. “X” Kabupaten Bandung.

Continuance commitment merupakan kesadaran anggota organisasi akan adanya kerugian jika meninggalkan organisasi. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus terikat dengan PT. “X” Kabupaten Bandung

karena mereka memiliki kebutuhan (*need to*) untuk menjadi bagian dari PT. “X” Kabupaten Bandung. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* memutuskan untuk tetap bekerja pada PT. “X” Kabupaten Bandung karena menyadari bahwa ia akan menderita kerugian jika melepaskan pekerjaannya, misalnya kehilangan penghasilan atau karena karyawan tidak memiliki pilihan pekerjaan lain jika meninggalkan PT. “X”. Selain itu mereka menyadari apabila keluar dari PT. “X” Kabupaten Bandung belum tentu akan menemukan pekerjaan lain yang cocok.

Sebaliknya, karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung dengan komitmen *continuance* yang rendah akan bertahan untuk tetap bekerja pada PT. “X” Kabupaten Bandung hanya untuk mencari pengalaman atau untuk mengisi waktu luang, mereka cenderung memiliki kedisiplinan dan tingkat kehadiran yang rendah karena mereka merasa tidak akan mengalami kerugian walaupun dikeluarkan dari pekerjaannya di PT. “X” Kabupaten Bandung dan mereka merasa yakin akan mendapatkan pekerjaan di tempat lain dengan keterampilan yang telah dimiliki.

Continuance commitment ini dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variabel, yaitu investasi dan alternatif, selain itu proses pertimbangan juga dapat memengaruhi individu (Meyer dan Allen, 1997). Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha, ataupun uang yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing*

PT."X" Kab. Bandung yang merasa kesejahteraan hidupnya telah cukup terjamin selama mereka bekerja di PT."X" akan memiliki *continuance commitment* yang tinggi terhadap perusahaan. Mereka akan berusaha menyelesaikan pekerjaan yang telah ditargetkan agar mendapatkan penilaian yang baik dari perusahaan sehingga mereka dapat terus bekerja di PT."X" Kab. Bandung. Sementara karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* yang merasa bahwa dengan bekerja di PT."X" Kab. Bandung belum dapat memenuhi kesejahteraan hidupnya akan keluar dari pekerjaannya saat ini dan berusaha untuk mencari perusahaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Alternatif ialah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT."X" Kab. Bandung yang beranggapan bahwa mereka dapat dengan mudah untuk memperoleh pekerjaan di tempat lain dengan keterampilan yang mereka miliki akan menunjukkan *continuance commitment* yang rendah terhadap perusahaan. Sebaliknya karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* yang beranggapan mereka akan sulit mencari pekerjaan jika keluar dari perusahaan senantiasa menunjukkan *continuance commitment* yang lebih tinggi terhadap perusahaan, sehingga mereka akan berusaha untuk dapat terus bekerja di PT."X" dan mencapai target yang telah ditetapkan. Proses pertimbangan adalah saat individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri (Meyer dan Allen, 1997).

Normative commitment merefleksikan perasaan wajib dari karyawan untuk tetap dalam pekerjaan tersebut sebagai bentuk rasa tanggung jawab atau

rasa moral yang dimilikinya. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. "X" Kabupaten Bandung dengan *normative commitment* yang tinggi akan bertahan untuk bekerja di PT. "X" Kabupaten Bandung karena merasa sudah seharusnya ia bertahan pada pabrik tersebut (*ought to*). *Normative commitment* berasal dari kesadaran seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. "X" Kabupaten Bandung dengan komitmen *normative* yang tinggi akan mempertahankan kehadirannya dalam bekerja karena ia merasa bahwa sudah menjadi kewajibannya untuk bekerja sesuai dengan tuntutan perusahaan. Mereka juga akan berusaha menunjukkan kinerja yang baik dengan mencapai target yang telah ditentukan sebagai bentuk balas jasa kepada perusahaan atas apa yang telah mereka terima. Mereka juga memiliki anggapan bahwa menjadi karyawan PT."X" adalah sesuatu yang baik. Selain itu, mereka cenderung akan bertahan lama di PT. "X" Kabupaten Bandung karena mereka merasa bertanggung jawab untuk memenuhi kewajiban-kewajibannya sebagai karyawan dari PT. "X" Kabupaten Bandung. Sedangkan karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. "X" Kabupaten Bandung dengan komitmen *normative* yang rendah akan menunjukkan produktivitas serta tingkat kehadiran yang juga rendah karena mereka kurang menyadari tanggung jawabnya terhadap PT. "X" Kabupaten Bandung.

Wiener (dalam Meyer dan Allen, 1997) menyatakan bahwa komitmen normatif terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya),

sosialisasi disaat individu baru masuk ke dalam organisasi. Berdasarkan proses sosialisasi ini, individu mempelajari apa yang disebut dengan nilai dan apa yang diharapkan orang lain dari dirinya, salah satunya adalah tentang loyalitas. Semakin kuat individu mengalami proses-proses sosialisasi tersebut, maka cenderung akan menjadi karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi. Jika PT.”X” Kab. Bandung menanamkan kepercayaan kepada karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* bahwa perusahaan mengharapkan loyalitas dari para karyawannya, maka karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* juga akan menunjukkan *normative commitment* yang kuat.

Hal lainnya adalah kontrak psikologis antara anggota dengan organisasinya, yang merupakan kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa akan terjadi proses timbal balik yang positif (Argyris dan Rousseau dalam Meyer dan Allen, 1997). Pengalaman bekerja yang menyenangkan dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan *normative commitment*. Semakin tinggi kepuasan kerja dari karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT.”X” Kab. Bandung maka akan semakin tinggi pula *normative commitment* karyawan tersebut. *Normative commitment* juga dapat berkembang dikarenakan organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali (Meyer dan Allen, 1997).

Meyer & Allen (1997) berpendapat bahwa lebih tepat melihat *affective*, *continuance*, dan *normative commitment* sebagai komponen dibandingkan jenis komitmen, karena hubungan anggota dengan organisasinya bisa mencerminkan derajat yang berbeda dari ketiga-tiganya. Dalam mengukur komitmen organisasi

karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung, tak lepas dari pengukuran ketiga komponennya, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Ketiga komponen dari komitmen organisasi tersebut dimiliki oleh setiap karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung, namun derajatnya pada masing-masing komponen yang berbeda-beda. Oleh karena itu untuk memahami komitmen organisasi pada masing-masing individu diketahui adanya profil komitmen organisasi. Profil komitmen organisasi terdiri dari delapan gambaran mengenai tinggi rendahnya derajat komponen-komponen yang membentuk komitmen individu terhadap organisasinya.

Profil pertama yaitu, komitmen organisasi dengan afektif tinggi, *continuance* tinggi dan *normative* tinggi akan tercermin dalam perilaku karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung yang memilih bertahan untuk bekerja di PT. “X” Kabupaten Bandung karena ia menyukai pekerjaannya di bidang menjahit dan merasa menjadi bagian dari PT. “X” Kabupaten Bandung. Mereka juga enggan untuk meninggalkan pekerjaan mereka di PT. “X” Kabupaten Bandung, serta akan berusaha untuk menampilkan unjuk kerja yang baik pada PT. “X” Kabupaten Bandung karena mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap PT. “X” Kabupaten Bandung dan beranggapan bahwa menjadi karyawan PT.”X” adalah sesuatu yang baik. Selain itu mereka juga menyadari akan adanya kerugian jika mereka meninggalkan PT. “X” Kabupaten Bandung, hal ini semakin memperkuat mereka untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Profil kedua yaitu komitmen organisasi dengan komitmen afektif tinggi, *continuance* tinggi dan *normative* rendah pada karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung yang bertahan di perusahaan akan tercermin dalam perilaku menikmati waktu bekerjanya di PT. “X” Kabupaten Bandung, adanya perasaan memiliki terhadap PT. “X” Kabupaten Bandung yang ditunjukkan dalam perilaku ingin bekerja dengan baik dan mencapai target yang ditetapkan oleh pabrik karena merasa bahwa kemajuan pabrik berarti kemajuan bagi dirinya juga, dan mereka berusaha meminimalisir kesalahan saat bekerja untuk dapat terus bertahan di PT. “X” Kabupaten Bandung karena menyadari bahwa mereka akan kehilangan penghasilan jika keluar dari PT. “X” Kabupaten Bandung dan mereka juga menyadari bahwa jika mereka bekerja di pabrik lain mereka belum tentu akan mendapatkan fasilitas, tunjangan dan penghasilan yang lebih tinggi dibandingkan ketika bekerja di PT. “X” Kabupaten Bandung, namun mereka merasa kurang memiliki tanggung jawab terhadap PT. “X” Kabupaten Bandung.

Profil ketiga yaitu profil komitmen organisasi dengan komitmen afektif tinggi, *continuance* rendah, dan *normative* tinggi dapat terlihat dalam perilaku karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung yang merasa nyaman dan menikmati suasana bekerja mereka, dan memiliki keinginan untuk terus bekerja di PT. “X” Kabupaten Bandung. Mereka juga merasa bahwa harus bekerja dengan sungguh-sungguh dan mencapai target yang telah ditetapkan pabrik, karena hal tersebut merupakan tanggung jawab mereka. Karyawan tetap bagian produksi bagian *sewing* bekerja dengan tenang tanpa

memikirkan kerugian yang akan diterima jika meninggalkan pekerjaan mereka sehingga tidak merasa terpaksa untuk bekerja pada PT. “X” Kabupaten Bandung.

Profil keempat adalah profil komitmen organisasi dengan komitmen afektif tinggi, *continuance* rendah dan *normative* rendah dapat dilihat dalam perilaku karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung yang bertahan di PT. “X” Kabupaten Bandung hanya karena mereka menyukai pekerjaan dan lingkungan bekerjanya di PT. “X” Kabupaten Bandung. Mereka menyukai suasana bekerja dan rekan-rekan kerjanya di PT. “X” Kabupaten Bandung. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung merasa senang dan nyaman dalam bekerja, serta turut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh PT. “X” Kabupaten Bandung, dan tidak memperdulikan adanya kerugian yang akan dialami apabila meninggalkan PT. “X” Kabupaten Bandung seperti kehilangan fasilitas dan penghasilan. Mereka juga menyadari adanya pilihan pekerjaan lain meskipun jika mereka meninggalkan PT. “X” Kabupaten Bandung, namun mereka cenderung kurang mengutamakan tanggung jawab mereka terhadap PT. “X” Kabupaten Bandung.

Profil kelima yaitu komitmen organisasi dengan afektif rendah, *continuance* tinggi dan *normative* tinggi pada karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung dapat dilihat dalam perilakunya yang akan tetap bertahan di PT. “X” Kabupaten Bandung karena mereka merasa adanya kewajiban untuk tetap bekerja di PT. “X” Kabupaten Bandung. Mereka merasa bahwa mereka harus dapat memenuhi target yang telah

ditetapkan perusahaan sebagai bentuk balas jasa karena mereka telah mendapatkan fasilitas dan penghasilan dari PT. “X” Kabupaten Bandung. Mereka juga menyadari bahwa jika mereka meninggalkan PT. “X” mereka akan kehilangan penghasilan, serta menyadari bahwa jika mereka keluar dari pekerjaannya saat ini belum tentu dapat memperoleh penghasilan yang lebih tinggi. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung berusaha untuk mendapat penilaian yang baik agar mereka dapat terus bekerja di PT. “X”. Selain itu, mereka juga beranggapan bahwa menjadi karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* adalah sesuatu yang baik.

Berikutnya adalah profil keenam, yaitu komitmen organisasi dengan komitmen afektif rendah, *continuance* tinggi dan *normative* rendah yang ditunjukkan oleh perilaku karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung yang bertahan dalam organisasi karena mereka membutuhkan penghasilan yang diperoleh dengan bekerja di PT. “X” Kabupaten Bandung, akan tetapi mereka kurang menyukai pekerjaan dan suasana saat bekerja, serta cenderung mengabaikan tanggung jawab dan kewajiban-kewajibannya terhadap PT. “X” Kabupaten Bandung. Mereka beranggapan bahwa pencapaian kerja dibawah target dan angka kehadiran yang rendah merupakan hal yang wajar.

Profil ketujuh yakni komitmen organisasi dengan komitmen afektif rendah, *continuance* rendah dan *normative* tinggi akan terlihat dalam perilaku karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung yang bertahan dalam organisasi karena mereka merasa memiliki kewajiban untuk tetap bertahan dan melakukan pekerjaannya di PT. “X” Kabupaten Bandung serta

memiliki tanggung jawab untuk bekerja dengan baik dan mencapai hasil kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Mereka juga bekerja tanpa memikirkan kerugian yang mungkin akan diterimanya jika mereka meninggalkan PT. “X” Kabupaten Bandung, namun mereka kurang memiliki ikatan secara emosional dengan pekerjaan mereka sebagai penjahit. Mereka cenderung merasa kurang nyaman dalam bekerja, dikarenakan kurang menyenangkan suasana saat bekerja, dan juga kurang memiliki kemauan untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan di PT. “X” Kabupaten Bandung.

Profil komitmen kedelapan, yakni profil komitmen organisasi dengan komitmen afektif rendah, *continuance* rendah dan *normative* rendah pada karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung akan tercermin dalam perilakunya yang kurang menyukai pekerjaan dan suasana bekerja di PT. “X” Kabupaten Bandung, kurang memiliki kemauan terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh perusahaan, dan kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap perusahaan. Mereka menganggap bahwa ketidakhadiran dalam bekerja dan kegagalan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan adalah hal yang wajar. Mereka juga cenderung merasa bahwa tidak akan mengalami kerugian apabila mereka meninggalkan PT. “X” Kabupaten Bandung atau mereka menyadari bahwa masih memiliki pilihan pekerjaan lain jika mereka keluar dari PT. “X” Kabupaten Bandung, sehingga mereka tidak akan berusaha untuk menampilkan kinerja yang baik dan tidak berusaha untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Pada akhirnya karyawan tetap departemen

produksi bagian *sewing* dengan profil komitmen organisasi seperti ini tidak akan bertahan lama pada organisasinya.

Komitmen seseorang terhadap organisasinya dipengaruhi oleh 3 faktor, yakni karakteristik pribadi, karakteristik organisasi dan pengalaman selama berorganisasi. Karakteristik pribadi terdiri dari dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Yang termasuk kedalam variabel demografis diantaranya jenis kelamin, usia, status pernikahan tingkat pendidikan dan masa kerja. Jenis kelamin merupakan salah satu faktor demografi yang berhubungan dengan komitmen (Robbin, 2003). Hasil beberapa studi psikologis menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang. Sedangkan jika variabel jenis kelamin dihubungkan dengan tingkat kemangkiran dan keluar masuknya karyawan, beberapa hasil penelitian menemukan bahwa wanita mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi dibanding pria.

Variabel demografis kedua ialah usia. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung yang berusia 35-45 tahun masih memiliki kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain, namun berdasarkan tugas perkembangan masa dewasa madya, seharusnya mereka telah mencapai tahap untuk mempertahankan karirnya dan mencapai prestasi bekerja yang memuaskan. Hal tersebut dapat dicapai salah satunya dengan bertahan pada satu perusahaan dalam jangka waktu yang cukup lama. (Santrock, 2002). Selain itu, usia memiliki korelasi positif dengan *affective commitment*. Semakin tua usia karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. “X” Kabupaten Bandung, semakin kuat komitmen afektifnya (Mathieu dan Zajac; dalam Meyer dan Allen,

1997). Pada pencapaian usia yang semakin tua, alternatif pilihan kerja yang bisa didapatkan semakin sedikit sehingga setelah mendapatkan pekerjaan tertentu, orang dengan usia yang lebih tua akan lebih mempertahankan kenggotaannya dalam organisasi. Mereka akan lebih tertarik untuk menunjukkan unjuk kerjanya sehingga orang yang lebih tua usianya memiliki *continuance commitment* yang dominan (Alluto, Herbiniak, & Alonso, 1993 dalam Meyer & Allen, 1997).

Variabel demografis ketiga adalah status pernikahan. Robbins (2003), menjelaskan bahwa hasil riset secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensi, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas terhadap pekerjaan, dibandingkan dengan rekan kerja yang melajang. Status pernikahan berkaitan dengan tanggung jawab untuk mencukupi kebutuhan hidup pasangan dan anak-anaknya, sehingga karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. "X" Kab. Bandung yang telah menikah akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Tingkat pendidikan juga merupakan variabel demografis yang dapat mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasinya. Semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak dapat diakomodasi oleh organisasi, sehingga komitmennya cenderung semakin rendah (Steers, 1977; Mowday et al., 1982).

Hal lain yang juga termasuk dalam variabel demografis ialah masa kerja pada organisasi. Terdapat hubungan positif antara usia dan lamanya bekerja dengan komponen komitmen organisasi. Semakin ia menikmati pekerjaannya, dan lebih mengidentifikasikan dirinya kepada organisasi dengan usia yang semakin tua, karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. "X" Kabupaten

Bandung akan menunjukkan *affective commitment* yang tinggi. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. "X" Kabupaten Bandung dengan masa jabatan yang telah dijalannya dalam berkarier membuatnya berkesempatan untuk memiliki lebih banyak pengalaman kerja, semakin betah, maka semakin kuat ikatan yang terbentuk dengan organisasi sehingga *affective commitment* yang dimiliki semakin tinggi.

Variabel disposisional yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu akan kompetensinya. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. "X" Kabupaten Bandung yang memiliki keinginan kuat untuk menampilkan hasil kerja yang memuaskan akan lebih bersemangat dan termotivasi untuk bekerja, sedangkan etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan individu atau suatu kelompok (<http://www.kamusbesar.com/5037/etos-kerja>). Dengan memiliki keinginan kuat untuk menampilkan hasil kerja yang memuaskan serta semangat dan keyakinan dalam bekerja, karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. "X" Kabupaten Bandung tidak mudah putus asa dalam menghadapi permasalahan yang terdapat pada pekerjaannya, dan karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. "X" Kabupaten Bandung akan lebih bersemangat dalam bekerja untuk dapat mencapai target sehingga dapat berpengaruh pada kuatnya komitmen terhadap organisasi. Selain itu, persepsi individu akan kompetensi mereka juga mencerminkan peranan penting dalam perkembangan komitmen afektif (Mathieu & Zajac, 1990 dalam Meyer &

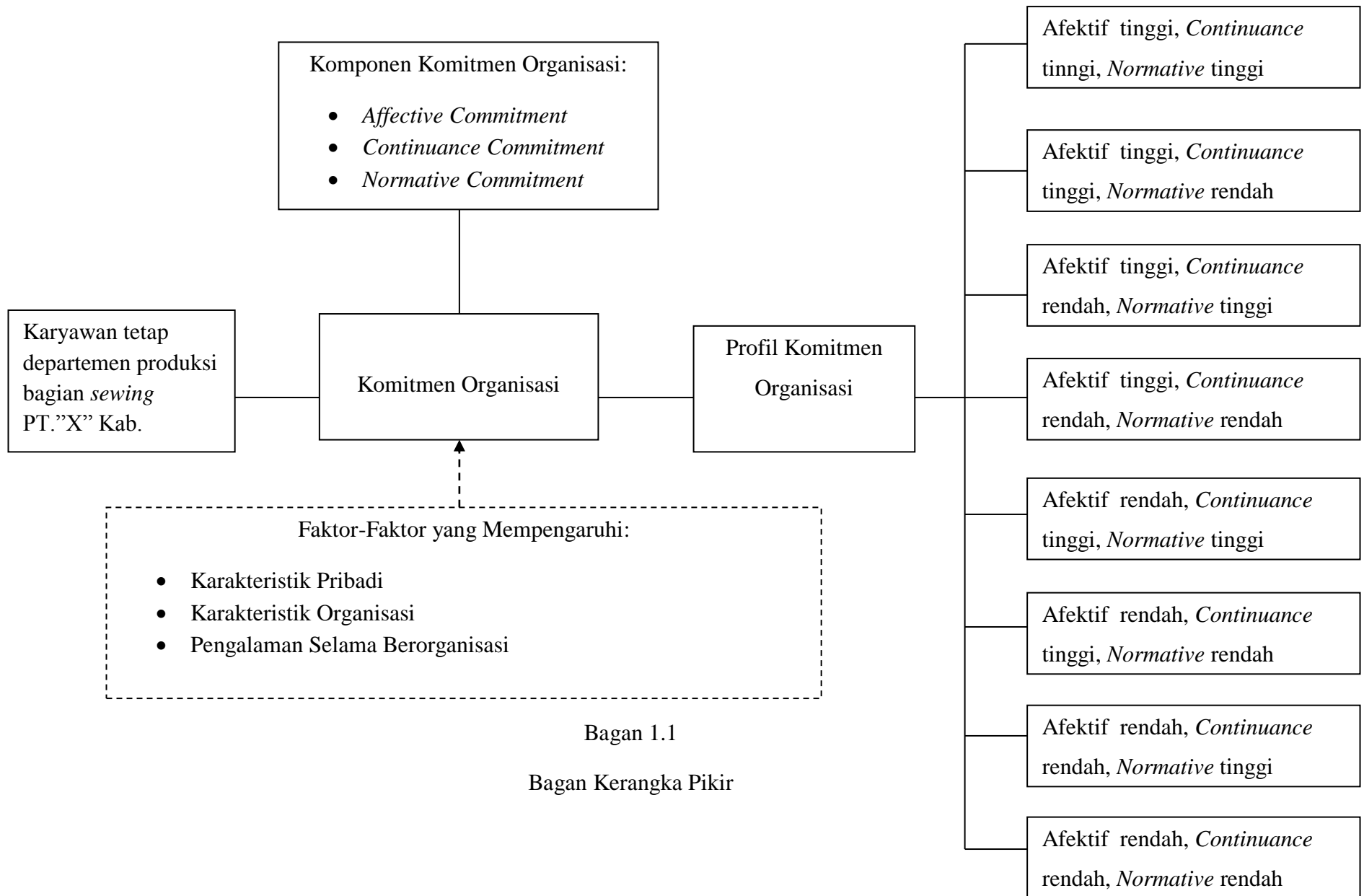
Allen, 1997). Semakin tinggi *perceived competence* seseorang, akan semakin kuat komitmennya.

Faktor kedua yakni karakteristik organisasi yang mencakup struktur organisasi, kebijakan organisasi, bagaimana kebijakan tersebut disosialisasikan, serta karakteristik pekerjaan. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. "X" Kabupaten Bandung yang merasa puas dengan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pabrik akan merasa nyaman bekerja di PT."X" tersebut, namun karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT. "X" Kabupaten Bandung yang merasa kurang puas dengan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan cenderung tidak akan bertahan lama untuk bekerja di PT. "X" Kabupaten Bandung. Menurut penelitian Konovsky & Cropanzo (1991), melaporkan adanya komitmen afektif yang lebih tinggi pada karyawan-karyawan yang percaya bahwa organisasi memberikan mereka penjelasan yang memadai akan kebijakan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Beggs (1995), karakter spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta keterikatan terhadap organisasi. Rasa keterikatan tersebut tercermin di dalam *normative commitment*.

Pengalaman selama berorganisasi mencakup kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi. Hal ini mencakup perasaan dihargai oleh perusahaan dalam bentuk pemberian fasilitas dan imbalan. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* yang merasa dihargai oleh perusahaan akan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi terhadap perusahaan dibandingkan dengan karyawan tetap yang merasa kurang dihargai. Peran individu dalam organisasi dan hubungan antara anggota organisasi dengan

supervisor atau pemimpinnya juga mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasinya (Meyer dan Allen, 1997). Hal-hal tersebut memiliki pengaruh yang positif terhadap perkembangan komitmen afektif karyawan. Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT."X" Kabupaten Bandung 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 departemen produksi bagian *sewing* yang kurang memiliki keterlibatan dalam PT."X" akan cenderung kurang termotivasi dan menunjukkan perilaku yang kurang bertanggung jawab terhadap PT."X". Misalnya karyawan merasa bahwa tidak masalah jika mereka tidak berhasil memenuhi target produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, atau mereka merasa tidak masalah jika tidak masuk kerja asalkan dapat memberikan alasan. Selain itu, karyawan yang mengetahui dengan jelas perannya dalam bekerja serta mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan dari dirinya akan memiliki komitmen yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang tidak mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan perusahaan kepada mereka akan memiliki komitmen yang lebih rendah. 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 pekerjaannya.

Untuk lebih jelasnya, secara skematis digambarkan sebagai berikut :



Bagan 1.1

Bagan Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

- 1) Profil komitmen organisasi dapat diukur melalui tiga komponen yaitu, *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.
- 2) Karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT."X" Kab. Bandung memiliki salah satu dari delapan profil komitmen yang dihasilkan dari perbedaan derajat antara ketiga komponen komitmen organisasi.
- 3) Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan derajat dari masing-masing komponen komitmen organisasi yang dimiliki karyawan tetap departemen produksi bagian *sewing* PT."X" Kabupaten Bandung, yakni karakteristik pribadi, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi.