

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini banyak terjadi perubahan didalam segala bidang, antara lain bidang pendidikan, ekonomi, telekomunikasi serta transportasi. Saat ini dunia transportasi semakin berkembang dengan pesat. Setiap manusia menggunakan alat transportasi yang beragam yaitu transportasi darat, transportasi laut dan transportasi udara. Transportasi yang mudah digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari adalah transportasi darat, diantaranya kendaraan roda dua, kendaraan roda tiga, kendaraan roda empat. Salah satu alat transportasi yang paling sering dan umum digunakan yaitu motor dan mobil. Banyak dari masyarakat yang lebih memilih menggunakan mobil sebagai sarana transportasi keluarga. Mereka merasa menggunakan mobil lebih terasa aman dibandingkan menggunakan motor dan lebih dapat menampung seluruh anggota keluarga. Banyak dari keluarga Indonesia memilih mobil yang kapasitasnya besar agar mampu dipakai sebagai mobil keluarga. Oleh karena itu, banyak sekali merek dagang kendaraan berlomba-lomba untuk menarik perhatian para pengguna untuk memakai kendaraannya atau menjadi salah satu pengguna dari salah satu tipe dari merek dagangnya.

Menurut Soebronto Laras, seleksi alamiah akan terjadi bagi pengusaha baru yang akan masuk ke industri otomotif. Hal ini disebabkan 90% pangsa pasar kendaraan di Indonesia dikuasai lima merek (Toyota, Daihatsu, Suzuki, Mitsubishi, dan Isuzu), hanya 10% yang diperebutkan oleh pendatang baru (Anonymous,1995). Mobil-mobil yang memenuhi syarat untuk menjadi salah satu merek dagang favorit di Indonesia antara lain Toyota (<http://harisahmad.blogspot.com/2011/01/industri-transportasi.html>, **23 November 2011**). Mobil-mobil yang dikeluarkan oleh Toyota kebanyakan merupakan mobil-mobil untuk keluarga dengan kapasitas yang memuat seluruh anggota keluarga dan nyaman untuk digunakan. Namun seringkali dalam penggunaannya, mobil terkadang mengalami permasalahan dari segi mesin, *body* dan alat-alat lain yg menunjang untuk kebutuhan penggunanya, oleh karena itu sekarang banyak sekali didirikan bengkel & *dealer* untuk mengatasi permasalahan kendaraan yang dihadapi oleh konsumen (**Eko Cahyohadi, SPV Body & Cat Auto 2000 Cabang Cibiru, 2011**).

Bengkel & *dealer* merupakan bagian atau sub bagian operasional dari *dealer* atau ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek) sebagai unit layanan purna jual untuk mendukung sistem pemasaran. Layanan purna jual adalah jasa yang ditawarkan oleh produsen kepada konsumennya setelah transaksi penjualan dilakukan sebagai jaminan mutu untuk produk yang ditawarkannya. Kebijakan-kebijakan yang dibuat sepenuhnya tergantung dan tunduk kepada perusahaan atau *dealer* yang bersangkutan. Secara umum fungsi bengkel adalah melayani keperluan teknis dari para pelanggannya. Ini berarti bahwa perbaikan kendaraan

adalah tugas sebuah bengkel dan hanya berlangsung jika pelanggan menemui kesulitan dengan kendaraannya. ” Pada masa kini bengkel dituntut untuk memiliki strategi dan konsep operasional yang berbeda. Strategi dan konsep-konsep operational tersebut dapat dituangkan pada fasilitas bengkel yang lengkap, ruang tunggu yang nyaman, pelayanan yang memuaskan serta hasil pengerjaan yang optimal. Apalagi bengkel yang juga dilengkapi dengan *dealer* harus memikirkan strategi-strategi penjualan yang baik. Oleh karena hal-hal tersebut, bengkel & *dealer* harus mempunyai pemikiran-pemikiran kreatif dari sumber daya manusia yang mengelola perusahaan tersebut agar mampu bersaing seiring dengan perkembangan zaman. ” (**Eko Cahyohadi, Body & Cat Auto 2000 Cabang Cibiru, 2011**)

Demikian juga pada Auto 2000, perusahaan yang bergerak di bidang jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota yang manajemennya ditangani penuh oleh PT. Astra Internasional Tbk. Saat ini Auto 2000 adalah *dealer* Toyota terbesar di Indonesia, yang menguasai antara 70-80 % dari total penjualan Toyota. Dalam aktivitas bisnisnya, Auto 2000 berhubungan dengan PT. Toyota Astra Motor yang menjadi Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Toyota. Auto 2000 adalah *dealer* resmi Toyota bersama 4 *dealer* resmi Toyota yang lain. Salah satu cabang pembantu dari Auto 2000 terletak di daerah Cibiru (**Eko Cahyohadi, Body & Cat Auto 2000 Cabang Cibiru, 2011**).

Auto 2000 Cibiru baru berdiri awal tahun 2009 namun sudah merajai pangsa pasar *dealer* terbanyak se-Jawa Barat. Keuntungan demi keuntungan yang besar mereka dapatkan sampai saat ini. Keuntungan tersebut didapatkan dari hasil

purna jual serta layanan *service* untuk pengguna Toyota. Pendapatan keuntungan tersebut dipengaruhi oleh tenaga-tenaga kerja yang ada didalam perusahaan tersebut.

Organisasi Auto 2000 Cibiru terdiri dari *branch manager* yang memiliki dua bawahan yaitu *administration head* dan kepala bengkel. Untuk urusan *dealer* atau purna jual dikelola oleh *administration head*. Sedangkan untuk urusan *service* atau perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang dikelola oleh kepala bengkel. Kepala bengkel ini memiliki satu bawahan yaitu *supervisor body & cat*. *Supervisor body & cat* ini memiliki enam bawahan yaitu *service advisor*, *foreman*, *parts man*, *mechanic*, *washing* dan *driver*. Auto 2000 Cibiru ini memiliki misi yang menetap namun visinya selalu berubah-ubah disesuaikan dengan perkembangan otomotif yang ada. Misi dari Auto 2000 adalah menjadi *dealer* terbaik. Sedangkan untuk visinya saat ini, *supervisor body & cat* menginginkan Auto 2000 Cibiru ini menjadi seekor macan, yang berarti *metamorphosis* dari bayi macan yang lembut lalu tumbuh menjadi macan yang semakin lama semakin terlihat jelas kegarangannya dan akhirnya menjadi seekor macan yang besar (**Eko Cahyohadi, Body & Cat Auto 2000 Cabang Cibiru, 2011**). Hal ini sedang dirintis oleh Auto 2000 Cibiru yaitu sejak awal pembukaan, seluruh tenaga kerja dilatih untuk mengeluarkan segala pelayanan terbaik yang bisa mereka berikan sehingga saat ini Auto 2000 Cibiru mendapatkan kepercayaan dan penghargaan terbaik, namun untuk mempertahankan semua itu para karyawan saat ini sangat dituntut dalam kualitas dan kuantitasnya dalam

bekerja. Hal ini dilakukan perusahaan agar Auto 2000 tetap menjadi yang terdepan di provinsi Jawa Barat.

Auto 2000 Cibiru ini membutuhkan karyawan yang pastinya memiliki *basic skill* yang cukup tentang otomotif seperti memiliki pengetahuan tentang dunia otomotif, bisa memperbaiki kendaraan serta mengetahui penyebab kerusakan pada kendarannya. *Attitude* yang baik seperti sopan santun dan mengikuti aturan yang ada, pola berpikir yang dinamis dan mau berubah. Auto 2000 Cibiru ini lebih memilih orang-orang yang memiliki *basic skill* yang cukup namun mau belajar dan berubah, dibandingkan menerima orang yang memiliki *basic skill* yang tinggi namun tidak mau untuk belajar dan berubah. *Skill* adalah hal yang dapat terus diasah bila seseorang tersebut memiliki kemauan di dalam dirinya untuk mengasahnya (**Eko Cahyohadi, Body & Cat Auto 2000 Cabang Cibiru, 2011**).

Karyawan Auto 2000 dituntut bergerak dinamis, apalagi untuk bagian Mekanik. Auto 2000 Cibiru menyediakan lahan *service* khusus yang luas, dengan jumlah karyawan tetap sebanyak 44 orang yang dibagi ke dalam empat *team*, satu *team* terdiri dari 11 orang yang setiap orangnya memiliki tugasnya masing-masing. Setiap harinya Auto 2000 bisa melayani 20 – 25 mobil, karena banyak dari *costumer* Toyota berasal dari kalangan orang-orang yang memiliki waktu yang sempit dan sibuk, maka para karyawan dituntun untuk bekerja lebih gesit dan tidak boleh ada kesalahan dalam proses. Kesalahan yang terjadi dalam suatu proses dapat mengganggu jalannya *service* pada proses berikutnya sehingga harus diulang ke proses sebelumnya sehingga bisa menghabiskan waktu yang lebih

lama. Perusahaan sangat menuntut karyawan untuk lebih teliti, pelayanan bukan hanya harus cepat juga harus berkualitas. Hal-hal inilah yang membuat para karyawan harus menguras energi lebih banyak dan mengerahkan segala kemampuannya untuk bekerja secara optimal dalam kurun waktu yang telah disepakati oleh *costumer*. Waktu yang telah disepakati oleh *costumer* misalnya mereka memasukkan mobilnya pukul 08.00 WIB dan akan mengambil mobilnya pukul 16.00 WIB, maka dalam kurun waktu itu semua proses *service* harus berjalan lancar dan selesai tepat pada waktunya. Terdapat pula tuntutan perusahaan yang meminta karyawan bagian mekanik ini diusahakan tidak bekerja lembur dengan mempertimbangkan faktor kualitas, faktor finansial dan aturan perusahaan.

Perusahaan berusaha memikirkan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kualitas Auto2000. Secara tidak langsung peningkatan kualitas perusahaan ini harus dilakukan oleh seluruh anggota perusahaan, baik untuk bagian bengkel maupun bagian *dealer*. Secara gamblang peningkatan tersebut harus dimulai dari sumber daya manusia para karyawan, sisi finansial perusahaan, kualitas pengerjaan untuk bagian bengkel dan kualitas pelayanan untuk bagian *dealer*. Oleh karena itu perusahaan melakukan penerimaan karyawan baru dengan kriteria orang-orang yang memiliki *basic skill* yang cukup namun mau belajar dan berubah, dibandingkan menerima orang yang memiliki *basic skill* yang tinggi namun tidak mau untuk belajar dan berubah. Sedangkan untuk sisi finansial perusahaan, Auto 2000 meminimalisir pengeluaran perusahaan untuk uang lembur karyawan, perusahaan menginginkan adanya pendisiplinan waktu dalam bekerja

juga kepuasan *customer*. Karena dengan adanya kepuasan *customer* maka perusahaan semakin mengalami keuntungan, baik dari sisi nama perusahaan juga kepercayaan *customer* yang berujung pada seringnya *customer* memilih Auto 2000 sebagai pilihan utama dalam hal pelayanan service kendaraan Toyota mereka. Sedangkan untuk peningkatan kualitas dalam pengerjaan, perusahaan meminta para karyawan bengkel untuk menggunakan waktu mereka sebaik mungkin dalam bekerja, tidak melakukan kesalahan dalam proses pengerjaan *service* serta sebisa mungkin tidak mengambil waktu lembur. Hal ini dikarenakan jika para karyawan melakukan kesalahan proses di dalam tim, seluruh tim itu akan mengalami dampak yaitu harus menunggu anggota tim yang melakukan kesalahan tersebut untuk melakukan prosesnya kembali baru anggota tim lain bisa bekerja. Apalagi untuk hal lembur perusahaan sangat mempertimbangkan keuntungan bagi perusahaannya sendiri, jika banyak karyawan melakukan lembur maka perusahaan harus melakukan pengeluaran biaya diluar anggaran, sedangkan opini *customer* juga menjadi kurang baik dengan adanya keterlambatan pengerjaan tersebut. Sedangkan untuk kualitas dalam hal pelayanan *dealer*, para karyawan diwajibkan memiliki skill dalam hal berkomunikasi, selalu dapat memudahkan apapun keluhan pelanggan dan melayani dengan setulus hati.

Tuntutan-tuntutan seperti itulah yang membuat para karyawan juga berpikir untuk meminta hak yang lebih besar. Hak-hak ini muncul ketika mereka merasa tanggung jawab yang mereka dapatkan menjadi lebih besar dan lebih banyak sehingga mereka harus mengeluarkan energi ekstra. Meskipun demikian, Auto 2000 Cibiru ini memberi beragam fasilitas bagi karyawan-karyawannya.

Fasilitas yang diberikan untuk karyawan bagian *service* diantaranya fasilitas ruang ganti khusus, uang makan, asuransi kesehatan dan keselamatan dan kegiatan rekreasi seluruh karyawan. Namun dengan adanya berbagai fasilitas tersebut ternyata 15 % diantara karyawan tersebut yang menginginkan hal lain diluar dari fasilitas, seperti kenaikan golongan. Kenaikan golongan ini mereka anggap adalah hak mereka yang harus didapatkan setelah menerima tanggung jawab yang lebih berat.

Perusahaan akan memberikan kenaikan golongan jika karyawan mekanik tersebut telah memenuhi semua persyaratan dalam kontrak awal. Pada kontrak awal tertera bahwa karyawan mekanik harus sudah dapat memenuhi tugas pokoknya yaitu melakukan *service* kendaraan meliputi perawatan dan perbaikan sesuai Perintah Kerja Bengkel (PKB) atau *Work Order* (WO). Kemudian persyaratan-persyaratan lain diantaranya mengerjakan perbaikan atau perawatan kendaraan sesuai perintah yang ada di PKB atau WO dan sesuai dengan *standard* pengerjaan & *standard* yang berlaku, mencatat pekerjaan yang dilakukan di kolom PKB atau WO dan mencatat waktu kerja (waktu mulai & waktu selesai) pada *check sheet* (control kualitas) yang berlaku, menginformasikan kerusakan yang ditemukan diluar PKB atau WO kepada *foreman* atau kepala group, memeriksa ulang hasil kerjanya dan menyerahkan *check sheet* (Kontrol kualitas) yang telah diisi kepada *foreman* untuk diperiksa, memelihara (menjaga kebersihan dan kelengkapannya) peralatan kerja, menjaga kerapihan dan kebersihan tempat kerjanya, mengembalikan *tools*, *equipment*, dan SST (*Special Service Tools*) ke gudang peralatan apabila telah selesai digunakan. Syarat terpenting yaitu

keputusan *foreman* yang sangat mutlak dilihat dari kualitas kerja perharinya yang sudah tercantum dalam catatan *check sheet* karyawan pada tingkat golongannya masing-masing. Terkadang satu atau dua dari persyaratan ini belum ada dalam diri karyawan maka mereka tidak dapat naik golongan. Setiap karyawan pastinya memiliki penghayatan masing-masing mengenai banyaknya tuntutan-tuntutan tersebut, namun pihak perusahaan dan atasan juga memiliki penilaian tersendiri atas hasil kerja karyawan.

Karyawan akan memiliki penghayatan pada perusahaan yang akan ditampilkan melalui sikap dan perilaku yang menunjukkan komitmen terhadap organisasi (**Moday, Steers 1982**). (**Meyer & Allen, 1997**) mengungkapkan bahwa dalam perilaku sehari-hari, komitmen karyawan terhadap organisasi dapat dilihat dari perasaan bangga, betah dan tidak ingin meninggalkan perusahaan. Karyawan juga merasakan kepedulian yang besar terhadap masa depan perusahaan sehingga siap berkorban demi organisasinya, dengan demikian karyawan akan menampilkan perilaku yang aktif dalam berbagai aktifitas yang diadakan oleh organisasinya, seorang karyawan dapat saja mengalami derajat kekuatan yang berbeda pada tiap komitmennya.

(**Meyer & Allen, 1997**) melakukan penggabungan konsep komitmen berdasarkan konsep komitmen yang telah dikemukakan sebelumnya. Masing-masing konsep mencerminkan 3 komponen komitmen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Dari hasil *survey* yang didapatkan, $\frac{3}{4}$ dari karyawan bagian Mekanik Auto 2000 yang merasa sudah nyaman bekerja disana, merasa perusahaan yang mereka tempati merupakan

perusahaan yang memiliki peluang kesuksesan yang tinggi. Namun pada kenyataannya cukup banyak karyawan bagian mekanik tersebut meminta akan adanya kenaikan golongan dan sebagian dari mereka pun tetap bertahan untuk bekerja di perusahaan tersebut walaupun tuntutan mereka tidak terpenuhi. 40% dari 40 orang yaitu 16 karyawan yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka berkomitmen di perusahaan itu, karena mereka berpikir tentang kerugian-kerugian yang akan mereka dapatkan saat mereka meninggalkan perusahaan tersebut. Mereka bertahan disebabkan oleh adanya kebutuhan-kebutuhan yang mungkin tidak akan terpenuhi di tempat kerja yang lain, seperti ; gaji yang cukup besar, liburan karyawan, fasilitas yang aman dan nyaman, serta tunjangan-tunjangan lainnya yang mereka rasakan tidak mungkin didapatkan di perusahaan lain. 35% dari 40 orang yaitu 14 karyawan menyatakan bahwa mereka berkomitmen di perusahaan itu karena mereka merasa nyaman dan senang terlibat secara penuh di dalam perusahaan. Mereka merasa senang dengan seluruh anggota tim yang ada, mereka merasa diri mereka adalah keluarga dari Auto 2000. Mereka bertahan karena merasakan kenyamanan. Sedangkan 25% yaitu 10 dari mereka berpendapat bahwa mereka berkomitmen di dalam perusahaan itu dikarenakan memang sebuah keharusan untuk mereka bertanggung jawab atas apa yang telah mereka ambil sebagai tanggung jawab mereka sebagai seorang karyawan. Mereka bertahan disebabkan anggapan mereka yang memang seharusnya begitu dalam bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk menggambarkan komitmen organisasi karyawan bagian Mekanik pada Auto2000 Cabang Cibiru.

I.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana komitmen organisasi yang dimiliki karyawan bagian Mekanik Auto 2000 Cabang Cibiru Bandung.

I.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

I.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai komitmen pada karyawan bagian Mekanik di Auto 2000 Cabang Cibiru Bandung.

I.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran lebih lanjut komitmen organisasi pada karyawan bagian Mekanik di Auto 2000 Cibiru dilihat dari komponen *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

I.4 Kegunaan Penelitian

I.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan ilmu pengetahuan, terutama dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan informasi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lanjutan mengenai komitmen organisasi.

I.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi bagi Auto 2000 Cibiru mengenai gambaran komitmen organisasi yang dimiliki oleh para karyawan bagian mekanik sehingga Auto 2000 tahu bagaimana caranya untuk meningkatkan komitmen para karyawan. Dengan cara pemberian perlakuan khusus disesuaikan dengan komitmen yang dimiliki masing-masing karyawan agar dapat meningkatkan *performance* kerja sesuai dengan komitmen yang dimilikinya.
2. Memberikan sumbangan informasi yang penting bagi Auto 2000 Cibiru bahwa komitmen memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja organisasi dan pada akhirnya akan memberikan dampak keuntungan bagi organisasi.
3. Memberikan informasi kepada karyawan bagian mekanik bagaimana gambaran komitmen mereka kepada perusahaan sehingga dimungkinkan untuk mereka lebih melakukan peningkatan kinerja demi kebaikan perusahaan.

I.5 Kerangka Pemikiran

Pada awal bekerja dalam suatu perusahaan, karyawan sebagai penggerak dalam suatu perusahaan dipastikan harus menyetujui suatu kontrak perjanjian yang disepakati oleh pihak perusahaan dan dirinya sendiri. Kontrak awal pekerjaan itu akan mempengaruhi komitmen karyawan tersebut kepada perusahaan yang ia tempati.

Seiring berjalannya waktu para karyawan akan memiliki opininya masing-masing mengenai perusahaannya. Opini tersebut bisa berupa perasaan yang positif ataupun perasaan yang negatif. Pada pengaplikasiannya karyawan bisa memperlihatkan sikap kerjanya terhadap perusahaan.

Perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif akan berkembang mengikuti perkembangan zaman sedangkan karyawan juga dituntut untuk lebih baik dan giat dalam melakukan pekerjaannya. Pada perusahaan Auto 2000 ini, tuntutan yang diberlakukan kepada karyawan yaitu mengenai kuantitas dan kualitas dalam *performance* mereka dalam perusahaan.

Hal tersebutlah yang membuat para karyawan harus bergerak lebih dinamis dan menggunakan lebih banyak energi. Oleh karena itu terdapat sebagian dari karyawan yang juga memiliki tuntutan lebih terhadap perusahaan. Namun tidak semua tuntutan karyawan itu bisa terpenuhi jika tidak sesuai dengan syarat yang diberlakukan oleh perusahaan.

Disinilah dapat dilihat bagaimana komitmen para karyawan terhadap perusahaan setelah diberikan tuntutan-tuntutan yang sedang digencarkan oleh perusahaan. Maka dapat dijabarkan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan antara karyawan dan organisasi, serta memiliki implikasi dalam keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi (**Meyer & Allen , 1997**)

(**Meyer & Allen, 1997**) melakukan penggabungan konsep komitmen berdasarkan konsep komitmen yang telah dikemukakan sebelumnya. Masing-

masing konsep mencerminkan 3 komponen komitmen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Affective commitment diartikan sebagai ikatan emosional terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan komitmen pada organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi mengidentifikasikan dirinya dengan perusahaan, akan terlibat secara penuh pada kegiatan-kegiatan organisasi, serta sangat menyenangkan keanggotaannya dalam organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi akan bertahan dalam perusahaan karena mereka memang menginginkan hal tersebut (*want*). Karyawan bagian Mekanik Auto 2000 menyatakan bahwa mereka berkomitmen di perusahaan itu karena mereka merasa nyaman dan senang terlibat secara penuh di dalam perusahaan. Mereka merasa senang dengan seluruh anggota tim yang ada, mereka merasa diri mereka adalah keluarga dari Auto 2000. Mereka bertahan karena merasakan kenyamanan.

Continuance commitment diartikan sebagai komitmen yang didasarkan pada harga yang diasosiasikan karyawan dengan meninggalkan organisasi. *Continuance commitment* terlihat dari tidak adanya alternatif pilihan kecuali tetap bertahan dalam perusahaan karena jika tidak maka karyawan akan mengalami kerugian (*side bets*) yang akan dialami bila meninggalkan perusahaan. Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam perusahaan karena membutuhkannya (*need*). Karyawan yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka berkomitmen di perusahaan itu, karena mereka berpikir tentang kerugian-kerugian yang akan mereka dapatkan saat

mereka meninggalkan perusahaan tersebut. Karyawan bagian Mekanik Auto 2000 bertahan disebabkan oleh adanya kebutuhan-kebutuhan yang mungkin tidak akan terpenuhi di tempat kerja yang lain, seperti gaji yang cukup besar, liburan karyawan, fasilitas yang nyaman dan aman, serta tunjangan-tunjangan lainnya yang mereka rasakan tidak mungkin didapatkan di perusahaan lain.

Normative commitment adalah komitmen dirasa sebagai sebuah kewajiban oleh pekerja. *Normative commitment* berasal dari keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam perusahaan. dengan demikian, *normative commitment* merupakan seberapa besar loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan bertahan dalam perusahaan karena merasa memang sudah seharusnya begitu (*ought to*). Karyawan bagian Mekanik Auto 2000 berkomitmen di dalam perusahaan itu dikarenakan memang sebuah keharusan untuk mereka bertanggung jawab atas apa yang telah mereka ambil sebagai tanggung jawab mereka sebagai seorang karyawan. Mereka bertahan disebabkan karena anggapan mereka yang memang seharusnya begitu dalam bekerja.

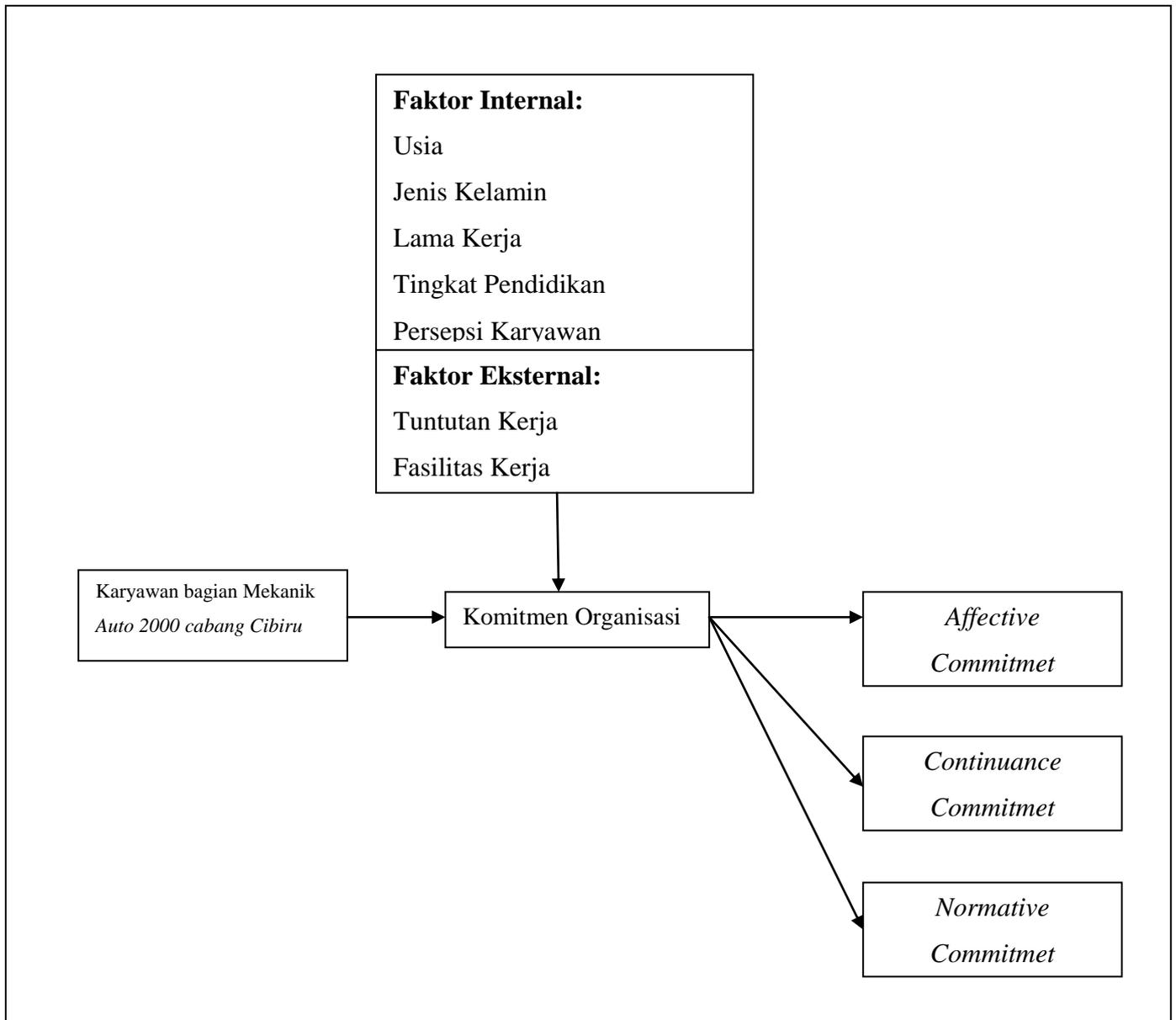
Setiap karyawan akan menampilkan sikap dan perilaku yang berbeda-beda sesuai dengan komitmen terhadap organisasi. Ini juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah karakteristik pribadi yaitu usia, lama kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan karakteristik pekerjaan yaitu *job design*, variasi, tantangan tugas serta pengalaman kerja yaitu fasilitas, imbalan (**Meyer & Allen, 1997**).

Yang termasuk dalam karakteristik pribadi adalah usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin. Komitmen akan lebih kuat terdapat pada orang yang lebih tua usianya dan memiliki masa kerja yang lama. Komitmen juga lebih kuat pada wanita, karena wanita lebih banyak menghadapi rintangan sehingga keanggotaannya dirasa lebih penting. Namun terhadap pendidikan, komitmen berbanding terbalik, semakin tinggi tingkat pendidikan, maka komitmennya akan semakin lemah (**Meyer & Allen, 1997**).

Yang termasuk dalam karakteristik pekerjaan adalah tantangan dalam bekerja, yaitu sejauhmana pekerjaannya menunjukkan kreatifitas, membutuhkan tanggung jawab (**Dorsen & Matalon,1989, Meyer & Allen, 1997**). Karyawan yang lebih tertantang dan menganggap pekerjaannya menarik akan memiliki komitmen yang lebih kuat. Ketidakjelasan peran atau kurangnya pengertian akan hak dan kewajiban juga dapat mengurangi komitmen seseorang (**Meyer & Allen, 1997**). Selain itu, adanya konflik peran, adanya perbedaan antara tuntutan pekerjaan dengan tuntutan fisik, harapan dan nilai-nilai pribadi juga dapat mengurangi komitmen seseorang pada organisasinya.

Sedangkan yang termasuk dalam pengalaman kerja adalah sejauhmana karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan. Semakin seseorang merasa dihargai atau dibutuhkan maka komitmen juga akan semakin kuat. Bagaimana persepsinya mengenai gaji atau imbalan ekstrinsik yang diterimanya selain gaji-gaji pokok seperti tunjangan-tunjangan, bonus, intensif dan pensiun. Imbalan ekstrinsik dapat menjadi rangsangan bagi individu untuk mempertahankan keanggotaannya (**Meyer & Allen,1997**).

Karyawan bagian Mekanik juga memiliki berbagai macam karakteristik seperti usia, jenis kelamin, lama bekerja, persepsi mengenai tugas dalam pekerjaannya dan persepsi mengenai imbalan yang diterima. Hal ini tentunya akan mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi.



Gambar 1.1 Bagan Kerangka Pikir