

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perusahaan asuransi merupakan lembaga keuangan non bank yang mempunyai peranan yang tidak jauh berbeda dari bank, yaitu bergerak dalam bidang layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat dalam mengatasi resiko yang terjadi di masa yang akan datang. Perkembangan perusahaan asuransi di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat setelah pemerintah mengeluarkan deregulasi pada tahun 1980an dan diperkuat dengan keluarnya UU No. 2 Tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian.

Di Indonesia sendiri asuransi jiwa sudah ada ketika jaman penjajahan Hindia Belanda, sebagai akibat dari keberhasilan bangsa Belanda dalam sektor pertanian dan perdagangan ditanah jajahannya. PT. Reasuransi Umum Indonesia yang mengeluarkan peraturan yang mengikat perusahann – perusahaan asing untuk menggunakan jasa perusahaan asuransi nasional. Sejak saat itu perusahaan asuransi di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat. Majalah investor mencatat bahwa pada tahun 2007 sudah terdapat 90 perusahaan asuransi yang terdapat di Indonensia. Salah satu nya adalah PT “X”. (<http://tripakarta.co.id/new/profil/sejarah-dan-pengertian-dasar-asuransi>).

PT “X” adalah perusahaan asuransi jiwa “X” yang ada di Indonesia merupakan bagian dari “X” plc, sebuah group perusahaan jasa keuangan terkemuka dari Inggris yang mengelola dana sebesar lebih dari US\$ 510 miliar

dan melayani lebih dari 21 juta nasabah di seluruh dunia. Di Indonesia sendiri PT. “X” berdiri pada tahun 1995 dan memiliki 7 kantor pemasaran yaitu di Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Denpasar, Medan dan Batam serta 161 Kantor keagenan (Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Solo, Surabaya, Bali, Batam dan Medan). Agen asuransi jiwa tersebut mempunyai 59.000 jaringan tenaga pemasaran di seluruh Indonesia dan sudah melayani lebih dari 720.000 nasabah. (<http://pt-x.com/2010/11/profil-perusahaan.html>).

Pada asuransi jiwa di PT “X” setiap agen diberikan kesempatan untuk berkarir, dimana setiap agen asuransi jiwa memiliki level – level jabatan sendiri dengan jenjang jabatan yaitu tahun 1 AGEN, penghasilan 5jt/bulan, tahun 2 AUM (associate unit manager) penghasilan 10jt/bulan, tahun 3 UM (unit manager) penghasilan 20jt/bulan, tahun 4 SUM (senior unit manager) penghasilan 40jt/bulan, dan tahun 5 AM (agency manager) penghasilan 100jt/bulan. Contoh perhitungan komisi yang diperoleh agen, misalnya nasabah menabung sebesar Rp 1.000.000 dimana Rp 800.000 ditabungkan untuk biaya kesehatan dan Rp 200.000 untuk investasi. Maka komisi yang diperoleh oleh agen 30% dari dana kesehatan dan 3% dari dana investasi. Keuntungan dari bekerja sebagai agen asuransi sendiri adalah dimana setiap agen bebas menentukan waktu, posisi bisa meningkat seiring kita bekerja karena selalu ada peluang, jabatan bisa di wariskan kepada anak anda atau orang yang ditentukan, bisa merekrut orang sebanyak yang diinginkan untuk menjadi agen, hal itu didapat berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan pada agen.

PT “X” juga merupakan perusahaan asuransi yang pertama kali meluncurkan produk asuransi yang dikaitkan dengan investasi (unit link) di Indonesia, yaitu tahun 1999 dan juga menyediakan berbagai produk yang di rancang untuk memenuhi dan melengkapi setiap kebutuhan para nasabahnya di Indonesia. Di Indonesia PT “X” menduduki peringkat pertama industri asuransi selama tujuh tahun berturut-turut (2001-2007). Data – data tersebut didapat dari majalah *SWA*, *Infobank*, *Investor*, *Bisnis Indonesia* dan *Tempo*. Berbagai jenis asuransi ditawarkan kepada masyarakat, antara lain asuransi jiwa, asuransi pendidikan , asuransi dana pensiun dan asuransi lainnya.

Dalam sistem perusahaan PT “X” penghasilan yang didapatkan oleh para agen asuransi disebut dengan komisi, yang besarnya tergantung dari jumlah nasabah dan jumlah premi yang berhasil didapatkan. Selain komisi dari premi, para agen juga akan mendapatkan bonus produksi (didapatkan setiap 4 bulan sekali) dan bonus persistensi (yang didapatkan jika mampu mempertahankan nasabaha selama 2 tahun). Diluar komisi dan bonus tersebut, para agen asuransi tidak mendapatkan penghasilan lain. Penghasilan para agen sepenuhnya bergantung pada jumlah nasabah.

Tuntutan kerja yang diberikan perusahaan dapat dikatakan cukup tinggi. Bagi para agen baru dalam satu tahun mereka harus mendapatkan minimal 6 orang nasabah dan ketika sudah melewati masa satu tahun maka harus mendapatkan minimal 6 nasabah. Apabila para agen tidak mampu memenuhi target kerja tersebut, sebagai sanksinya adalah diberhentikan dari pekerjaan

sebagai agen asuransi (*determinate*), data tersebut didapatkan berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan pada para agen.

Di Indonesia sendiri perusahaan asuransi mengalami persaingan yang ketat dari perusahaan lain, perusahaan asuransi sekarang ini juga harus mampu bertahan menghadapi krisis keuangan global. Krisis keuangan global yang terjadi pada tahun 2007 telah membuat regulasi asuransi di Indonesia semakin meningkat, dimana hal ini mengakibatkan resiko yang dihadapi perusahaan asuransi menjadi semakin tinggi jika dibandingkan dengan sebelum terjadi krisis. Mengingat kondisi tersebut, maka sangat penting bagi setiap perusahaan asuransi untuk mampu mempertahankan kualitas, bersaing dengan perusahaan yang lain dan bertahan menghadapi krisis keuangan. Berbagai cara akan dilakukan dalam tujuan untuk mampu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya, salah satunya adalah dengan mengoptimalkan sumber daya manusia, yaitu para agen yang bekerja di dalam perusahaan asuransi tersebut. (<http://repository.binus.ac.id/2009-2/content/F0882/F088267957.pdf>).

Agen asuransi adalah duta perusahaan yang mewakili perusahaan untuk menyampaikan produk yang dapat dipasarkan dalam pemenuhan kebutuhan nasabah/ calon nasabah, atau bisa disebut juga bahwa agen asuransi dapat disebut sebagai ujung tombak pemasaran asuransi. Para agen asuransi memiliki fokus dalam bertemu dan memilih calon nasabah, lalu menyakinkan para calon nasabah tersebut akan keuntungan jika mengikuti program asuransi. Jika usaha mereka berhasil, maka nasabah kemudian akan membayarkan premi dalam jumlah

tertentu yang telah disepakati. Dapat dikatakan, bahwa para agen memiliki peranan penting dalam mempertahankan kelangsungan perusahaan.

Tugas utama dari agen asuransi adalah melakukan kegiatan mempelajari kebutuhan calon nasabahnya, memberikan informasi yang lengkap kepada calon nasabah, menawarkan secara jelas dan lengkap bagaimana produk asuransi bisa berfungsi baik fitur, manfaat dan syarat – syarat yang berlaku didalamnya, mengisi surat pengajuan asuransi jiwa (SPAJ) secara lengkap dan jelas, menyerahkan polis apabila telah selesai pada nasabah dan menjelaskan manfaat polis yang sudah diambil oleh nasabah. Agen asuransi juga harus memberikan informasi yang diminta oleh nasabah dan harus berhubungan langsung dengan nasabah karena menyangkut attitude kerja yang harus menjaga kenyamanan nasabah. Sering terjadi permasalahan kecil yang memberatkan agen asuransi seperti halnya seorang nasabah yang tidak keluar klaimnya atau ditolak dalam pengajuan klaim serta terjadi *miscommunication* antara agen dan nasabah yang menimbulkan ketidakpuasan nasabah yang didapatkan dari hasil survey awal terhadap agen.

Dalam proses mencapai targetnya, para agen mendapatkan hambatan dan tantangan yang berasal dari pihak luar, yaitu dari para calon nasabah. Beberapa hambatan yang dirasakan paling berat bagi para agen adalah betapa sulitnya menyakinkan para calon nasabah untuk menanamkan uang diperusahaan asuransi. Masih banyak yang belum paham benar dan masih memandang perusahaan asuransi secara negatif, apalagi jika calon nasabah tersebut sudah banyak mendengar berbagai cerita yang kurang menyenangkan tentang asuransi.

Hambatan yang terjadi pada agen asuransi yaitu sering menerima penolakan ketika berusaha menarik nasabah baru. (<http://asuransijiwaku.org/kurangnya-pengetahuan-yang-benar-tentang-asuransi-jiwa/>)

Hambatan yang terjadi di dalam perusahaan itu sendiri adalah seringkali bagian manajemen menolak calon nasabah yang diajukan oleh para agen dikarenakan 2 hal yaitu mengenai surat kesehatan dan keterangan gaji. Apabila calon nasabah baru tidak jujur mengenai rekam medis yang pernah dilakukan oleh calon nasabah dan calon nasabah tidak mencantumkannya dalam pengisian formulir, maka pihak perusahaan tidak akan mengeluarkan polis tersebut, dan juga calon nasabah juga harus mencantumkan keterangan gaji supaya pihak perusahaan tidak akan tertipu dengan pencucian uang palsu yang terjadi sekarang, karena mereka akan menabung dengan rentang waktu 10 – 20 tahun. Pihak perusahaan juga tidak segan untuk tidak membayarkan komisi seorang agen apabila terdapat kesalahan dalam transaksi dengan nasabah yang menyebabkan kerugian bagi perusahaan berdasarkan hasil dari survey awal kepada para agen.

Berdasarkan hal – hal yang sudah dijelaskan di atas , maka tidaklah mudah menjadi agen asuransi. Para agen ini akan memiliki peranan yang penting terhadap keberhasilan ataupun kegagalan perusahaan. Sebagai salah satu bagian dari perusahaan, maka agen memiliki hubungan timbal balik dengan perusahaan. Di satu pihak perusahaan menuntut kontribusi dan kerja keras agen namun di pihak lain para agen akan menuntut apresiasi dan penghargaan dari perusahaan atas kerja keras para agen, apalagi mereka tentunya memiliki harapan dan keinginan sendiri atas perusahaan terkait dengan kebutuhan pribadi mereka.

Keberadaan para agen dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan merupakan salah satu bentuk dari komitmen terhadap organisasi.

Menurut Meyer & Allen (1997) komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis tertentu yang merupakan karakteristik hubungan antara anggota dengan organisasinya, dan mempunyai implikasi berupa keputusan untuk berhenti atau terus menjadi anggota organisasi tersebut. Meyer & Allen (1997) membagi 3 komitmen organisasi dalam 3 komponenyaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Menurut Meyer & Allen (1997), bila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka karyawan akan memunculkan perilaku untuk meningkatkan *performance* organisasinya seperti karyawan akan selalu berusaha untuk selalu hadir dalam bekerja, menampilkan unjuk kerja yang baik dan juga mau bertahan dalam organisasi walaupun banyak tantangan yang dihadapi sedangkan bila karyawan memiliki komitmen yang rendah pada organisasinya maka karyawan tidak optimal dalam menjalankan tugasnya dalam bekerja, tidak produktif dalam menghasilkan barang produksi dan juga tidak betah dalam organisasi.

Berdasarkan survey awal yang dilakukan pada agen asuransi di kota "X" didapatkan bahwa dalam melakukan pekerjaannya setiap agen sudah mengetahui *job description* yang harus mereka lakukan yang mereka dapatkan ketika proses *fast star* dan *training – training* yang mereka ikuti. Tingkat pendidikan sendiri yang dimiliki agen asuransi dimulai dari SMA sampai dengan S1 yang penting

setiap agen sudah lulus dari test tertulis yang dilakukan oleh Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI).

Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada 10 orang agen asuransi jiwa di kota “X”, diperoleh fakta bahwa ada beberapa alasan yang mendorong mereka untuk bekerja sebagai agen asuransi. Sebanyak 60 % memiliki alasan utama untuk mendapatkan penghasilan. Sedangkan 40 % mengatakan bahwa dengan mereka bekerja sebagai agen asuransi , mereka mampu memenuhi kebutuhan – kebutuhan mereka, baik secara materi dan non materi.

Berdasarkan kepuasan kerja agen terhadap perusahaan didapatkan hasil bahwa 40 % merasa puas bekerja sebagai agen asuransi karena ada nya *reward* yang diberikan atas prestasi kerja mereka dalam bentuk bonus. 30 % dari agen asuransi merasa cukup puas mendapatkan komisi yang diterima cukup sepadan dengan kerja mereka.

Dengan masa kerja yang berbeda – beda , para agen asuransi memiliki jumlah produktifitas yang berbeda – beda dalam memenuhi target. Sebanyak 60% mampu mendapatkan nasabah 3 s/d 6 orang dalam satu tahun nya, sementara 10% mampu menghasilkan rata – rata 10 s/d 15 orang nasabah, dan 30% mampu mendapatkan 20 s/d 25 nasabah dalam satu tahun.

50 % dari agen tersebut mengatakan bahwa mereka selalu hadir dalam kegiatan yang diadakan oleh perusahaan, kecuali ada beberapa halangan yang membuat mereka tidak bisa datang karena mereka mengetahui hal tersebut adalah peraturan perusahaan. 30 % agen asuransi lainnya tidak bisa hadir karena urusan



lain dan 20 % agen asuransi mengaku jarang sekali hadir dalam kegiatan perusahaan karena tidak ada alasan yang jelas.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 10 agen asuransi diperoleh pendapat yang berbeda – beda mengenai peraturan perusahaan mereka, 40 % mengatakan bahwa peraturan perusahaan sesuai dengan kondisi para agen. 40 % mengatakan bahwa peraturan yang dibuat oleh perusahaan cukup ketat dan 20 % mengatakan bahwa peraturan yang dibuat perusahaan cukup longgar. Kesepuluh agen tersebut mengatakan mereka tetap mengikuti setiap peraturan yang ada di perusahaan.

Ditambah dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada *leader* didapatkan informasi bahwa ada beberapa agen yang secara bertahap mengundurkan diri sebagai agen asuransi dikarenakan *agen* tersebut mendapatkan pekerjaan yang baru dimana agen yang mencari gaji tetap per bulannya dan ditambah agen yang masih ada bekerja part time sebagai karyawan di perusahaan dan sebagai agen sehingga sulit untuk membagi waktu dan akhirnya memilih tetap bekerja sebagai karyawan di perusahaan.

Berdasarkan survey yang dilakukan terhadap 10 agen asuransi, setiap agen menampilkan perilaku dan penghayatan yang berbeda – beda dalam pekerjaan mereka. Hal tersebut dikarenakan oleh ketiga komponen komitmen kerja yang ada dalam diri mereka. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk mengetahui gambaran mengenai komitmen organisasi pada agen asuransi di PT “X” di kota Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Ingin mengetahui bagaimana gambaran profil komitmen organisasi yang dimiliki oleh para agen asuransi di PT “X” di kota Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Untuk mengetahui gambaran tentang profil komitmen organisasi yang terdapat pada agen asuransi di PT “X” di kota Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui profil mengenai komitmen organisasi berdasarkan *affective commitment*, *normative commitment*, *continuance commitment* dan faktor – faktor yang berkaitan seperti karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan pengalaman bekerja pada agen asuransi di PT “X” di kota Bandung serta gambarannya.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Memberikan informasi mengenai profil komitmen organisasi agen pada bidang psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi mengenai komitmen yang dimiliki oleh para agen asuransi
2. Memperoleh informasi tambahan bagi bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai komitmen organisasi pada agen asuransi.

3. Memberikan informasi tambahan kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti profil komitmen organisasi dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan hal ters

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Memberikan informasi mengenai profil komitmen organisasi pimpinan perusahaan dalam hal ini adalah PT “X” mengenai komitmen yang dimiliki oleh agen yang bekerja di perusahaan tersebut sebagai agen asuransi.
2. Memberikan informasi mengenai profil komitmen organisasi kepada agen asuransi di PT “X” sehingga dapat dijadikan bahan evaluatif bagi setiap agen untuk meningkatkan komitmen organisasi yang nantinya akan bermanfaat pada pencapaian tujuan perusahaan.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Asuransi adalah perjanjian di mana penanggung membuat ikatan dengan tertanggung dengan menerima sejumlah premi untuk memberikan suatu penggantian kepada tertanggung atas suatu risiko kerugian, kerusakan, atau kehilangan yang mungkin akan dialami akibat peristiwa yang tidak terduga.

Di dalam perusahaan asuransi tersebut dibutuhkan agen yang bekerja didalamnya. Agen asuransi itu sendiri duta perusahaan yang mewakili perusahaan untuk menyampaikan produk yang dapat dipasarkan dalam pemenuhan kebutuhan nasabah / calon nasabah. *Job description* dari agen itu sendiri adalah mempelajari kebutuhan calon nasabahnya menawarkan secara jelas dan lengkap bagaimana

produk asuransi bisa berfungsi baik fitur, manfaat dan syarat syarat yang berlaku didalamnya mengisi surat pengajuan asuransi jiwa (SPAJ) secara lengkap dan jelas, menyerahkan polis apabila telah selsesai pada nasabah.

Adapun pemasalahan yang mereka hadapi dimana mereka bertugas untuk bertemu langsung dengan calon nasabah yang baru, harus mampu menyakinkan calon nasabah yang baru untuk mau menabung di perusahaan tersebut, merencanakan keuangan jangka panjang sesuai dengan kebutuhan masing – masing dari para calon nasabah, dan juga para agen harus memiliki kemampuan dalam menjelaskan produk asuransi jiwa dengan baik dan jelas sehingga bisa terjadi salah komunikasi dan kesalahpahaman antara agen dengan calon nasabah, sulitnya menyakinkan para calon nasabah untuk menanamkan uang diperusahaan asuransi, dan masih memandang perusahaan asuransi secara negatif apalagi jika calon nasabah tersebut sudah banyak mendengar berbagai cerita yang kurang menyenangkan tentang asuransi. Apabila sudah mendapatkan nasabah tugas mereka selanjutnya adalah membuat *claim* sewaktu – waktu nasabah membutuhkannya, seperti jika mengalami kecelakaan atau sakit yang membutuhkan perawatan dirumah sakit sesuai jumlah premi yang dibayarkan nasabah.

Dengan banyaknya tuntutan dari perusahaan, dibutuhkan komitmen organisasi dari setiap agen asuransi untuk dapat menyelesaikan tanggung jawabnya. Komitmen menurut Meyer & Allen (1997) merujuk pada suatu keterikatan psikologis tertentu yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya dan mempunyai implikasi terhadap keputusan yang diambil

untuk terus menjadi anggota organisasi. Meyer & Allen (1997) 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. Karyawan yang menunjukkan komitmen pada perusahaan, memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan perusahaan.

Meyer & Allen (1997) membedakan komitmen organisasi atas tiga aspek, yaitu *Affective commitment*, *Continuance commitment* dan *Normative commitment*.

*Affective commitment* adalah ikatan yang berasal dari keterikatan emosional anggota pada organisasinya. *Continuance commitment* adalah tidak adanya alternatif pilihan kecuali tetap bertahan dalam organisasi, karena jika tidak, maka agen akan mengalami kerugian (*side bets*) yang akan dialaminya jika meninggalkan organisasi. *Normative commitment* adalah keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Meyer & Allen (1997) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Agen yang memiliki *affective commitment* akan tetap berada pada

perusahaan karena mereka menginginkannya (*want to*), mereka ingin melakukan sesuatu yang berarti. Agen dengan komponen *affective commitment* tinggi, masih tetap bergabung dengan perusahaan karena keinginan untuk tetap menjadi anggota, dan aktif ikut serta dalam kegiatan – kegiatan organisasi dalam rangka menunjukkan kesenangannya sebagai agen. Para agen di PT “X” menunjukkan upaya yang keras agar mampu memenuhi target kerjanya atau bahkan melebihi target yang diberikan, karena mereka merasa pekerjaannya menyenangkan. Target kerja yang diberikan perusahaan pada tiap agen adalah mendapatkan enam orang nasabah dalam waktu satu tahun. Bagi agen dengan *affective commitment* yang tinggi mereka akan selalu berusaha mendapatkan jumlah nasabah yang jauh melebihi target kerja tersebut. Mereka juga tidak pernah absen dalam mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dan mereka memiliki keterikatan secara emosional dengan perusahaan dan pekerjaan sehingga akan selalu melakukan yang terbaik bagi perusahaan.

Agen yang memiliki *continuance commitment* akan bertahan dalam perusahaan karena mereka membutuhkannya (*need to*) serta tidak mempunyai pilihan pekerjaan lain. Sementara itu *agen* dengan komponen *Continuance commitment* tinggi, akan tetap bergabung dengan perusahaan karena mereka memang membutuhkannya. Para agen di PT “X” dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan bekerja sebagai agen asuransi karena mereka membutuhkannya (*need*) meskipun kurang menyukai pekerjaan tersebut. Para agen akan mempertahankan pekerjaannya sebagai agen karena membutuhkan penghasilan guna membantu perekonomian dan memenuhi kebutuhan sehari –

hari. Bertahannya agen asuransi lebih didasari atas ketakutan akan mengalami kerugian jika meninggalkan pekerjaannya tersebut. Misalnya tidak mendapatkan gaji dan bonus yang dapat berakibat turunnya perekonomian keluarga.

Agen dengan *normative commitment* mengarah pada kewajiban untuk tetap berada dalam pekerjaannya dan setia berada di perusahaan. Agen yang memiliki komponen *Normative commitment* tinggi, tetap menjadi anggota perusahaan karena mereka harus melakukannya. Hal tersebut dilakukan karena para *agen* tersebut merasa bahwa perilaku mereka dapat menunjukkan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Agen yang memiliki komitmen yang tinggi menunjukkan perilaku seperti keinginan untuk bertahan di dalam organisasi, turut serta dalam kegiatan, tanggung jawab yang besar dalam melaksanakan pekerjaan. Agen yang memiliki komitmen rendah akan menunjukkan perilaku yang sebaliknya seperti memiliki alasan untuk keluar bila perusahaan tidak memberikan keuntungan, memiliki semangat kerja yang rendah, tidak bersedia ikut kegiatan yang diadakan oleh perusahaan, dan memiliki tanggung jawab yang rendah terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Meyer & Allen (1997) menambahkan, bahwa setiap individu memiliki derajat komponenkomitmen yang bervariasi. Setiap komponenkomitmen yang dimiliki seseorang, berkembang sebagai hasil dari pengalaman-pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi berbeda pada tingkah laku dalam bekerja. Sebagai contoh, agen yang memiliki komitmen yang tinggi maka ia akan merasa bahwa dirinya memiliki kelekatan perasaan yang kuat terhadap perusahaannya

(*affective*) sehingga agen tersebut merasa memiliki kewajiban untuk mengembangkan dirinya sebagai bentuk rasa tanggung jawab dirinya terhadap perusahaan (*normative*) dan akhirnya agen tersebut menyadari bahwa dirinya tersebut harus bertahan dan tetap bekerja di dalam perusahaan (*continuence*), hal tersebut bisa saja dipengaruhi oleh lamanya bekerja ataupun agen tersebut merasa bahwa hubungan dirinya baik dengan perusahaan maupun rekan kerjanya sangat baik dan nyaman.

Di samping itu pula, agen bisa saja memiliki komitmen yang rendah. Agen bisa saja kurang senang terhadap pekerjaannya di dalam perusahaan (*affective*) sehingga dirinya merasa tidak perlu mengerjakan kewajiban – kewajiban yang lebih bagi perusahaannya (*normative*) dan pada akhirnya keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan pun sedikit berkurang dan berusaha untuk mencari perusahaan lain (*continuance*), hal tersebut bisa saja dipengaruhi oleh tantangan pekerjaan yang menurutnya kurang menantang ataupun kurang bervariasi jenis pekerjaan yang dilakukan.

Ada pun agen di PT "X" yang memiliki kemauan (*affective*), kebutuhan (*continuance*) dan kewajiban (*normative*) untuk bertahan dalam perusahaan namun memiliki ukuran yang berbeda-beda. Dengan adanya variasi ukuran dalam komponen komitmen ini, maka dapat diketahui derajat komitmen organisasi yang dimiliki seorang agen terhadap organisasinya.

Pada dasarnya ketiga komponen tersebut ada dalam setiap agen dengan derajat yang berbeda. Perbedaan derajat tersebut yang akan memunculkan profil



komitmen pada agen tersebut. Ketiga komponen tersebut akan memunculkan delapan profil komitmen organisasi.

Profil 1 *affective normative continuance* rendah. Artinya agen tidak menyukai keanggotaannya di perusahaan, merasa tidak memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan dan kebutuhannya tidak terpenuhi. Profil 2 *affective continuance* rendah dan *normative* tinggi. Artinya agen tidak menyukai keanggotaannya di perusahaan dan kebutuhannya tidak terpenuhi namun merasa memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan, Profil 3 *affective normative* rendah dan *continuance* tinggi. Artinya agen tidak menyukai keanggotaannya di perusahaan dan tidak merasa memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan meskipun kebutuhannya terpenuhi.

Profil 4 *affective* rendah, *normative* dan *continuance* tinggi. Artinya agen tidak menyukai keanggotaan di perusahaan namun merasa memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan dan kebutuhannya terpenuhi. Profil 5 *affective* tinggi *continuance* dan *normative* rendah. Artinya agen menyukai keanggotaannya di perusahaan namun tidak memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan dan merasa kebutuhannya tidak tercukupi. Profil 6 *affective* dan *normative* tinggi, *continuance* rendah. Artinya agen menyukai keanggotaannya di perusahaan dan memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan namun kebutuhannya tidak terpenuhi.

. Profil 7 *affective* dan *continuance* yang tinggi *normative* rendah. Artinya agen menyukai keanggotaannya di perusahaan dan kebutuhannya terpenuhi tetapi tidak merasa memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan. Profil 8 terdiri

dari *affective*, *continuance* dan *normative* tinggi. Artinya para agen tersebut menyukai keanggotaannya di perusahaan, memiliki kewajiban untuk memajukan perusahaan dan merasa kebutuhannya tercukupi.

Ketiga komponen komitmen yang sudah diuraikan di atas dipengaruhi kerja para agen yang nanti berperan dalam pencapaian target mereka. Apabila perpaduan ketiga komponen tersebut mampu membuat para agen bekerja dengan lebih giat, maka target kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka dapat selalu tercapai. Terkait dengan komitmen organisasi di antaranya adalah, karakteristik individu (usia, lama kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan), karakteristik pekerjaan (*job design*, variasi, tantangan tugas), dan pengalaman kerja (fasilitas, imbalan).

Adapun yang termasuk dalam karakteristik pribadi adalah usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, serta status marital. Usia menunjukkan catatan biografis lamanya masa hidup agen yang digolongkan dalam dua dimensi yakni usia yang lebih tua dan usia yang lebih muda. Dengan bertambahnya usia seseorang akan membuat seseorang tersebut sulit mendapatkan pekerjaan yang diinginkan dibandingkan dengan yang masih usia muda. Lama kerja merupakan lamanya agen bekerja atau menjabat suatu posisi dalam organisasi. Pada umumnya seseorang dengan lama kerja cukup lama akan memiliki *normative commitment* yang lebih tinggi dibandingkan dengan agen yang masa kerja belum terlalu lama. Jenis kelamin memiliki pengaruh dalam menentukan komitmen organisasi. Status marital berkaitan dengan tanggung jawab untuk mencukupi kebutuhan hidup pasangan dan anak-anaknya, sehingga agen di PT "X" yang

telah menikah menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Tingkat pendidikan yang tinggi memberi peluang yang lebih besar untuk mencari pekerjaan yang lebih baik, sehingga agen di PT "X" yang memiliki tingkat pendidikan tinggi cenderung menunjukkan komitmen terhadap organisasi. (Meyer & Allen, 1997).

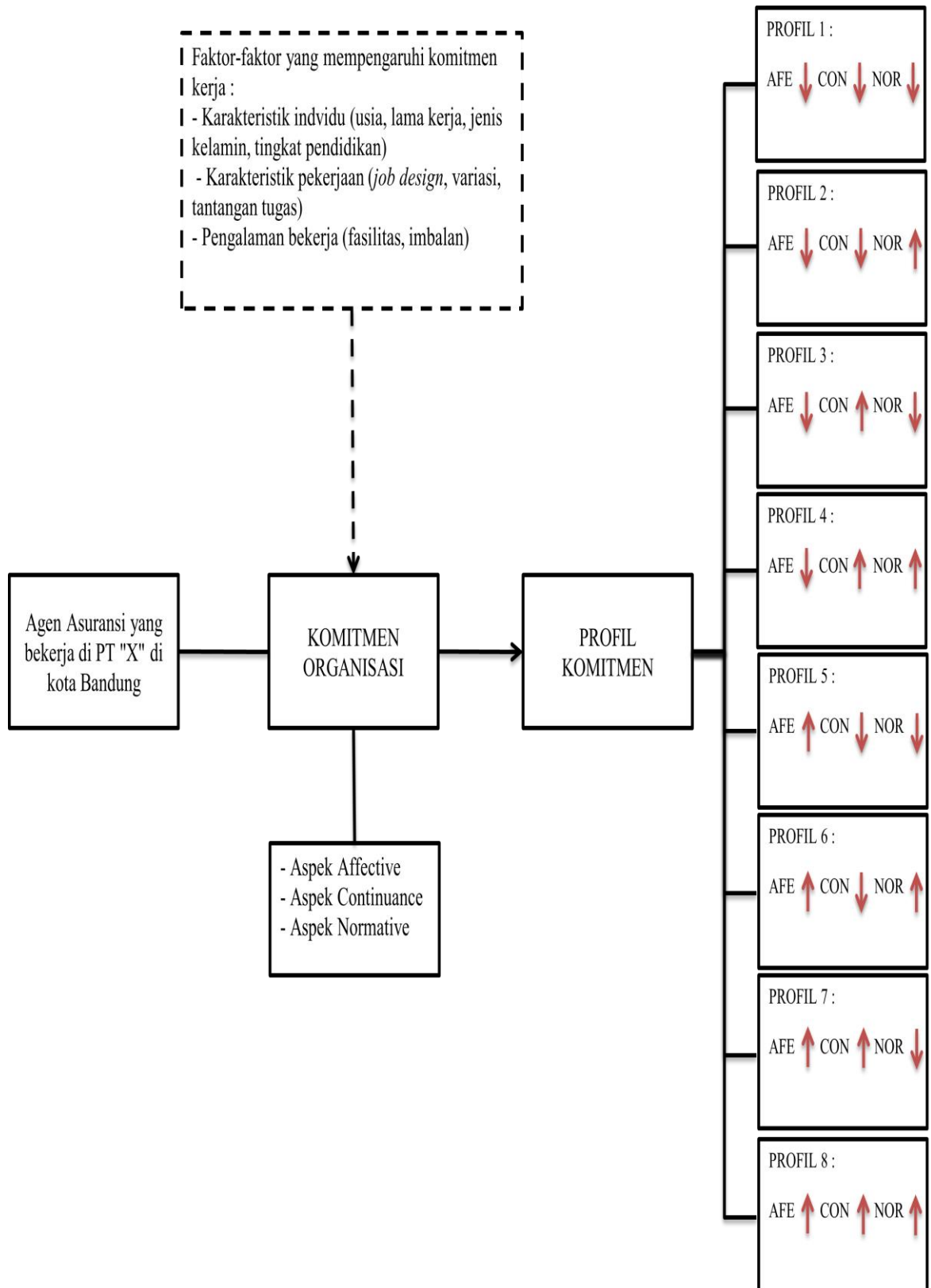
Tingkat pendidikan (Lee, dalam Meyer & Allen, 1997), usia dan lama kerja (Ferris & Aranya, dalam Meyer & Allen, 1997) berpengaruh terhadap *Continuance commitment*. Semakin tinggi pendidikan maka akan semakin tinggi *Continuance commitment*, dan semakin tua usia serta lama kerja seorang agen, maka *Continuance commitment* semakin tinggi karena kesempatan seorang agen untuk berpindah organisasi semakin kecil.

Selain itu ditemukan pula bahwa pengalaman kerja yang menyenangkan dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan *normative commitment*. Semakin tinggi kepuasan kerja seorang agen maka akan semakin tinggi pula *Normative commitment* agen tersebut. Karakteristik pekerjaan adalah tantangan dalam bekerja, yaitu sejauh mana pekerjaannya menunjukkan kreatifitas, membutuhkan tanggung jawab (Dorstein & Matalon, 1989, Meyer & Allen, 1997). Agen yang merasa pekerjaannya memiliki tantangan akan mempersepsikan pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik. Ketertarikan untuk mengatasi tantangan tersebut, akan membuat agen memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan agen yang menganggap bahwa pekerjaannya tidak memiliki tantangan. Oleh karena itu agen yang merasa pekerjaannya memiliki tantangan akan memiliki keinginan untuk melakukan inovasi sebagai bentuk perubahan dari kreativitas. Agen yang merasa bahwa pekerjaannya menantang dan memiliki

*affective commitment* yang lebih tinggi dibandingkan dengan agen yang merasa pekerjaannya monoton. Adanya variasi membuat agen tidak menjadi jenuh dalam mengerjakan tugasnya. Agen yang menganggap pekerjaannya memiliki variasi tidak mudah jenuh dan memiliki ide – ide dalam mencari nasabah. Kepuasan kerja adalah sejauh mana agen tersebut merasa senang dan dihargai pekerjaannya oleh organisasi. Oleh karena itu agen yang merasa puas terhadap perusahaan akan memperkuat komitmennya terhadap perusahaan tersebut. Hal tersebut akan membuat agen tidak tertarik untuk bekerja dibidang yang lain dan tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Sedangkan yang termasuk dalam pengalaman kerja adalah sejauh mana agen merasa dihargai dan dibutuhkan. Semakin agen merasa dihargai atau dibutuhkan maka komitmennya juga akan semakin kuat. Bagaimana persepsinya mengenai gaji atau imbalan ekstrinsik yang diterimanya selain gaji-gaji pokok seperti tunjangan-tunjangan, bonus, insentif dan pensiun. Imbalan ekstrinsik ini dapat menjadi rangsangan bagi agen untuk mempertahankan keanggotaannya (Meyer & Allen, 1997).

Tentunya agen di PT “X” ini memiliki beberapa macam karakteristik seperti usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, persepsi mengenai tugas dan pekerjaannya, tingkat otonomi, tantangan tugas, kejelasan peran dan hubungan dengan atasan maupun rekan kerja. Hal ini tentunya akan mempengaruhi profil komitmen agen yang bekerja di PT “X”. Berdasarkan pemaparan diatas, dapat digambarkan dengan skema kerangka pemikiran sebagai berikut



Bagan 1. 1 Kerangka Pemikiran

## 1.6 Asumsi Penelitian

1. Profil komitmen organisasi dari agen di PT “X” di kota Bandung dipengaruhi oleh faktor karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan pengalaman bekerja.
2. Komitmen organisasi agen dapat dilihat berdasarkan ketiga komponen *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.
3. Komitmen agen di PT “X” terhadap perusahaan merupakan keterikatan agen di PT “X” terhadap perusahaan mereka.