

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang terdiri dari sekumpulan orang dimana mereka saling bekerja sama dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan (Dzulkifli, 2013). Berkaitan tentang perusahaan, tidaklah lepas dari kehidupan organisasi bisnis yang memiliki badan hukum resmi yang dimiliki oleh minimal satu orang. Dalam suatu perusahaan terdapat struktur organisasi yang menjalankan pengelolaan suatu divisi atau bidang keahlian dalam perusahaan. Organisasi di perusahaan juga dapat menjadi tempat bagi para karyawan untuk mengembangkan kemampuan berorganisasinya.

Setiap perusahaan memiliki keberagaman, ada perusahaan negeri maupun perusahaan swasta. Perusahaan swasta adalah perusahaan yang modal seluruhnya dimiliki oleh swasta dan tidak ada campur tangan pemerintah. Perusahaan negeri adalah perusahaan yang modal seluruhnya milik negara Indonesia. Ada juga perusahaan negeri yang sahamnya terbagi 2 oleh swasta yaitu, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti Perjan, Perum, dan Persero. Berdasarkan Undang-Undang RI No. 19 Tahun 2003 mengatakan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang di pisahkan.

Sekarang ini BUMN sedang menjadi incaran para pelamar kerja. Tingginya minat masyarakat untuk mendaftar karena didorong kinerja BUMN di Indonesia yang semakin cemerlang. Khususnya BUMN dengan asset dan pendapatan besar, selain menawarkan gaji tinggi, BUMN sudah sangat fokus pada pengembangan karir dan pendidikan karyawannya. Setiap karyawan memiliki peluang untuk menjadi pimpinan. Hal ini pun menambah daya tarik para pencari kerja untuk mendaftarkan diri.

Indonesia saat ini memiliki 13 sektor Badan Usaha Milik Negara, yaitu : Akomodasi dan Penyedia Makanan dan Minuman, Industri Pengelola, Informasi dan Telekomunikasi, Jasa keuangan dan Asuransi, Jasa profesional, ilmiah dan teknis, Konstruksi, Pengadaan air; pengelola sampah dan daur ulang, Pengadaan gas; uap dan udara dingin, perdagangan besar dan eceran, pertambangan dan penggalian, Pertanian kehutanan dan perikanan, *Real estate*, Transportasi dan pergudangan. Dari ke 13 sektor ini, di setiap sektor terdapat daftar Perseroan Terbatas (PT) yang dinaungi oleh setiap sektor. Salah satunya adalah sector Industri dan pengelola yang menaungi PT Balai Pustaka, PT Barata Indonesia, PT Batan Teknologi, PT Boma Bisma Indra, dan PT Bio Farma. www.detikFinance.com, Rabu(15/5/2015).

PT. B (Persero) merupakan salah satu BUMN yang menjadi salah satu andalan pemerintah dalam upaya menyiapkan generasi yang sehat, bebas dari penyakit menular dan mematikan sehingga menjadi generasi yang produktif dan siap bersaing secara global di masa mendatang. Visi dan Misi dari PT. B (Persero) “Menjadi perusahaan *life science* kelas dunia yang berdaya saing global”. “Menyediakan dan mengembangkan produk *life science* berstandar internasional untuk meningkatkan kualitas hidup”.

PT. B (Persero) terus melakukan inovasi di berbagai bidang, khususnya mengacu pada standar internasional dan sistem manajemen mutu terkini, agar mampu bersaing di pasar global. Kiprah PT. B (Persero) telah diakui di tingkat global. Sejak tahun 1997, PT. B (Persero) merupakan salah satu dari sekitar 23 produsen vaksin di dunia yang telah mendapatkan Pra-Kualifikasi WHO (*World Health Organization*) sehingga dipercaya untuk memenuhi kebutuhan vaksin di lebih dari 127 negara. PT. B (Persero) telah menjalin kerja sama dengan berbagai lembaga nasional maupun internasional. PT. B (Persero) berperan aktif dalam organisasi internasional seperti Secara nasional PT. B (Persero) juga ditunjuk menjadi Dewan Riset Nasional (DRN) oleh pemerintah, melalui Kementerian Riset & Teknologi.

PT. B (Persero) memiliki 1106 karyawan dari 5 Direktorat, 21 Divisi, dan ± 63 bagian yang salah satu dari ke lima itu adalah Direktorat produksi. Didalam direktorat produksi ini terdapat Divisi Produksi dan Farmasi yang dibagi kedalam 3 bagian yaitu: Bagian formulasi pengisi vaksin dan pelarut, Bagian formulasi pengisi vaksin dan serum, dan Bagian pengemasan. Bagian pengemasan ini didalamnya terdapat beberapa sub bagian diantaranya seksi visualisasi, seksi labeling, seksi pengepakan, seksi pengontrolan Stok.

Direktorat Produksi ini terdiri dari kepala direktorat produksi, kepala divisi produksi dan farmasi, kepala bagian pengemasan, pelaksana. Jumlah karyawan di bagian pengemasan ini 104 orang dengan 3 orang diantaranya merupakan kepala seksi visualisasi, kepala seksi labeling, kepala seksi pengepakan dan pengontrolan stok kemudian sisanya sebagai karyawan pelaksana. Sebagian besar karyawan pelaksana berjenis kelamin laki-laki dengan rentang usia 21-40 tahun.

Bagian pengemasan ini terbagi menjadi 4 wilayah, yaitu : seksi inspeksi visual, seksi labeling, seksi pengepakan, seksi pengontrolan stok. Adapun *job description* pada setiap bagian adalah seksi inspeksi visual melakukan pemeriksaan vaksin, serum, dan pelarut secara visual dengan mata (manual) atau semi *automatic*. Tujuannya untuk memeriksa keberadaan partikel atau benda-benda asing di dalam produk diatas, maka dengan pemeriksaan ini akan selalu terjaga kualitas produk dari PT. B (Persero). Seksi labeling merupakan proses penempelan label pada semua produk vaksin, serum, dan pelarut. Penempelan label ini sudah terdapat nomor *batch* dan nomor *expire date*. Selain itu juga pada tahap ini produk ditempel lambang VPM. Seksi pengepakan, mengepak semua produk beserta brosur yang sudah di beri labeling ke dalam kemasan untuk masing-masing produk. Seksi pengontrolan stok melakukan proses inventori produk. Semua produk atau penunjang produk-produk di PT. B (Persero) mulai dari pengiriman di bagian produksi sampai dengan hasil pengepakan kemudian di proses pada bagian administrasi. Pengontrolan stok juga bertugas mengontrol produk yang keluar ke bagian pemasaran, produk yang masuk, penyimpanan produk, dan pengontrolan suhu selama penyimpanan sampai produk dikirim kebagian lain.

Karyawan pelaksana yang bekerja di bagian pengemasan memiliki tanggung jawab yang besar akan kualitas produk sebab hal ini berkaitan dengan peran kerja yang dijalankan oleh setiap karyawan. Meskipun setiap divisi memiliki tingkat kesulitannya masing-masing, namun yang membuat berbeda pada divisi ini adalah kriteria dari karyawan pelaksana itu sendiri. Karyawan pada bagian ini perlu memenuhi standar khusus, dimana individu bekerja 80% tanpa menggunakan alat (manual), atau masih dikatakan manual dan sisanya secara *automatic*. Kesalahan yang terjadi dikarenakan oleh faktor *human error*. Sehingga bagian pengemasan ini memiliki jam kerja yang berbeda dari bagian lain. Karyawan pelaksana bagian visual bekerja maksimal 2 jam setelah itu beristirahat dan boleh melanjutkan kembali pekerjaannya. Bagian

pengemasan ini sering melakukan lembur atau bekerja diluar jam kerja. Berkaitan dengan kondisi tersebut maka karyawan pada bagian pengemasan ini di harapkan untuk dapat memerhatikan hasil kinerjanya agar memenuhi standar WHO.

Kondisi sumber daya manusia (SDM) atau karyawan di PT. B (Persero) yang menjadi sorotan adalah sistem operasional perusahaan sebab mereka yang bekerja untuk perusahaan hanya “coba-coba” bukan karena adanya kesesuaian kompetensi dengan job deskripsi satu bagian. Selain hal tersebut ketika jam istirahat dimulai karyawan meninggalkan pabrik namun tidak kembali masuk untuk melanjutkan pekerjaan. Kemudian, adanya sistem *internal recruitment* didalam perusahaan terhadap seluruh karyawan atau keluarga yang sudah terlebih dahulu bergabung dengan PT. B (Persero).

Selain hal-hal yang telah disebutkan, mereka juga sadar keberadaannya di perusahaan ini karena imbalan yang diterima tidak biasa sehingga karyawan yang telah lama bekerja di PT. B (Persero) memiliki gengsi yang tinggi karena perubahan gaya hidup. Berkaitan dengan pernyataan yang terakhir maka, latar belakang pendidikan dari karyawan yang bekerja di pabrik pun didominasi oleh Sekolah Menengah Atas (SMA)/ Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sederajat tanpa memperhatikan kompetensi untuk mampu memenuhi tuntutan yang ada pada bidang pekerjaannya saat ini.

SDM merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalam perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya garis ketersinggungan atau interaksi antar individu itu sendiri, pada organisasi maupun pada teknologinya. Hasil kerja karyawan ini merupakan suatu proses bekerja dari seseorang dalam menghasilkan suatu barang atau jasa. SDM yang memiliki *job performance* tidak maksimal itu bergantung dari banyak hal, salah satunya mereka mendapatkan pekerjaan lain dengan upah yang lebih tinggi. Mereka juga bekerja karena hanya mendambakan pemasukan dan kurangnya rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan maupun pada pekerjaannya yang juga

menunjukkan kurangnya komitmen terhadap terhadap organisasi. Kondisi ini didalam psikologi disebut dengan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan psikologis yang mengkarakteristikkan hubungan antara karyawan dan organisasi, serta memiliki implikasi dalam keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1997). Berdasarkan Meyer dan Allen (1997) terdapat tiga komponen model dari komitmen yang merupakan karakteristik komitmen pekerja pada organisasi, yaitu *affective commitment* (adanya ikatan emosional pada perusahaan), *continuance commitment* (karyawan bekerja karena membutuhkan), dan *normative commitment* (komitmen dirasa sebagai sebuah kewajiban oleh pekerja).

Affective commitment mengarah pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada perusahaan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. *Continuance commitment* menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. *Normative commitment* berkaitan dalam hal menyelesaikan tugasnya akan berusaha tepat waktu karena merasa hal tersebut merupakan tanggung jawabnya

Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan kepada 13 orang di bagian pengemasan. *Affective commitment* 50% karyawan bersedia lembur dalam menyelesaikan tugasnya, atau terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin mencapai target perusahaan. *Continuance commitment* 61% karyawan bekerja karena tuntutan untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga serta factor usia yang sudah tidak memungkinkan lagi untuk mencari pekerjaan lain. Mereka juga merasa berat hati jika harus meninggalkan PT. B (Persero), karyawan pelaksanaan bagian pengemasan bekerja karena mengharapkan *reward* yang diberikan oleh perusahaan. *Normative*

commitment 50% karyawan merasa memiliki tanggung jawab tinggi pada perusahaan atas job deskripsi yang telah ditentukan sesuai dengan aturan karena memang sudah menjadi pekerjaannya. Karyawan pelaksana bagian pengemasan yang bertahan di perusahaan cenderung berkaitan dengan pengaruh *internal recruitment* adanya anggota keluarga yang terdahulu sudah bergabung di PT. B (persero) sehingga kesetiaan pada perusahaan akan lebih dominan.

Seseorang yang berkomitmen diharapkan mampu menyeimbangkan antara kebutuhan pribadi dan kebutuhan PT. B (Persero). Sehingga harapan dari perusahaan, direktorat SDM bisa memantau lebih dalam sejauh mana karyawan bertanggung jawab akan masing-masing pekerjaannya untuk mencapai tujuan PT. B (Persero) terutama dibagian Direktorat Produksi atau pabrik. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai derajat komitmen organisasi pada karyawan bagian pengemasan PT. B (Persero) di Kota Bandung.

1.2. Identifikasi Masalah

Melalui penelitian ini ingin diketahui bagaimana komponen komitmen organisasi yang paling dominan pada karyawan pelaksana bagian pengemasan PT. B (Persero) di Kota Bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud

Untuk memperoleh gambaran mengenai komponen *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* yang paling dominan pada karyawan pelaksana bagian pengemasan PT. B (Persero) di Kota Bandung.

1.3.2. Tujuan

Untuk mengetahui komponen komitmen organisasi yang paling dominan pada karyawan bagian pengemasan PT. B (Persero) di Kota Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi tambahan kepada bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi mengenai derajat komitmen organisasi pada karyawan bagian pengemasan PT. B (Persero) di Kota Bandung.
2. Memberikan informasi kepada peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjut mengenai derajat komitmen organisasi pada karyawan bagian pengemasan PT. B (Persero) di Kota Bandung.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada pihak SDM PT. B (Persero) di Kota Bandung mengenai derajat komitmen organisasi karyawan pelaksana bagian pengemasan yang dominan sehingga pihak perusahaan dapat membuat intervensi untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dengan memberikan fasilitas untuk mendengarkan keluhan dan memberikan masukan bagi karyawan pelaksana bagian pengemasan.
2. Informasi ini dapat digunakan untuk memberi masukan kepada karyawan PT. B (Persero) di Kota Bandung mengenai manfaat komponen komitmen organisasi yang dominan agar

mereka dapat melakukan evaluasi diri dengan mengikuti program pengembangan untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

1.5. Kerangka Pikir

Sebagai badan usaha milik Negara, PT. B (Persero) memiliki tugas untuk menyediakan pelayanan terbaik bagi masyarakat dalam bidang vaksin dan antisera. Berkaitan dengan tujuan ini manajemen sumber daya PT. B (Persero) harus dapat menyediakan suatu angkatan kerja yang efektif bagi perusahaan sekaligus memberi perhatian besar terhadap harapan dan kebutuhan tenaga kerja yang bersangkutan. Artinya Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki pengetahuan, keterampilan, ketelitian. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan sikap yang baik dalam bekerja. Oleh karenanya, pihak perusahaan harus mengambil langkah-langkah agar dapat mengembangkan dan mempertahankan kualitas dari kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan seperti kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan kemampuan berinteraksi.

Berhubungan dengan harapan tersebut maka Direktorat Produksi PT. B (Persero) memperkerjakan karyawan yang sebagian besar berada pada masa dewasa awal hingga dewasa akhir, yaitu sekitar usia 21-40 tahun. Rentang usia tersebut merupakan usia produktif, dimana seseorang mampu melepaskan ketergantungannya mula-mula dari orangtua, yang kemudian selanjutnya dari teman-teman hingga mencapai taraf otonomi baik secara ekonomi maupun pengambilan keputusan dalam kehidupan sehari-hari. (Santrock,2003).

Adapun definisi dari karyawan berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapat

gaji (upah). Karyawan pun terdiri dari beberapa jenis diantaranya adalah pekerja lepas, karyawan tidak tetap, pegawai harian atau pegawai manajerial. Pekerja lepas merupakan pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak kerja (dalam waktu tertentu). Karyawan tidak tetap adalah orang yg berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Jenis terakhir merupakan pegawai manajerial yaitu orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan tetap pegawai yang bekerja di suatu badan atau perusahaan secara tetap berdasarkan surat keputusan.

Berdasarkan pengertian di atas, seseorang yang menjadi karyawan atau tenaga kerja di PT. B (Persero) adalah seseorang yang bekerja dengan menerima upah, adapun status pekerja yang dibentuk oleh PT. B (Persero) ini merupakan kategori karyawan tetap yang bekerja sampai masa aktif bekerja dengan sebutan pensiun di usia 58 tahun. Karyawan yang bekerja di bagian Direktorat Produksi PT. B (Persero) ini dibagi kedalam sebuah lini yang dikepalai oleh kepala divisi. Divisi Produksi dan Farmasi ini dibagi kedalam 3 bagian yaitu: Bagian formulasi pengisi vaksin dan pelarut, Bagian formulasi pengisi vaksin dan serum, dan Bagian pengemasan. Bagian pengemasan ini didalamnya terdapat beberapa sub bagian diantaranya seksi visualisasi, seksi labeling, seksi pengepakan, seksi pengontrolan Stok.

Individu yang tertantang bekerja pada bagian pengemasan dengan sistem manual akan menganggap pekerjaannya menarik dan akan berkomitmen terhadap perusahaan. Karyawan pelaksana pada bagian pabrik di PT. B (Persero) menuntut setiap diri untuk memenuhi kebutuhannya masing-masing dan kebutuhan perusahaan. Mereka juga perlu membuat keputusan tentang nilai-nilai gaya hidup, maupun karir dengan seimbang. Sebab cara perusahaan agar pencapaian target dan profit yang tinggi dapat terpenuhi maka PT. B (Persero) dikatakan sudah mensejahterakan seluruh karyawan nya sesuai kebutuhan masing-masing. Dalam hal ini terdapat

beragam karir yang dapat dipilih dan dijalani oleh individu salah satunya adalah menjadi seorang karyawan pelaksana yang memilih untuk tergabung dalam sebuah organisasi dengan komitmen pekerjaan yang telah ditetapkan. Karyawan juga memiliki kesadaran yang besar dalam komitmen untuk memilih pekerjaan.

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan antara karyawan dan organisasi, serta memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Meyer & Allen, 1997). Berdasarkan definisi yang diungkapkan oleh beberapa pakar teori, karyawan pelaksana bagian pengemasan PT. B (Persero) diharapkan paham akan komponen komitmen dalam berorganisasi yang dapat berpengaruh pada keberhasilan suatu perusahaan. Meyer & Allen (1997) membagi komitmen organisasi menjadi 3 komponen, yaitu *affective commitment* (adanya ikatan emosional pada perusahaan), *continuance commitment* (karyawan bekerja lebih mengharapkan *reward*), dan *normative commitment* (komitmen dirasa sebagai sebuah kewajiban oleh pekerja). Adapun factor yang mempengaruhi derajat komitmen organisasi merupakan karakteristik individu (usia, *ability*, status marital, jenis kelamin, masa kerja), karakteristik pekerjaan (variasi atau tantangan bekerja), pengalaman kerja (fasilitas dan rekan kerja), imbalan investasi dan alternatif pekerjaan, serta sosialisasi (hubungan rekan kerja dukungan fasilitas)

Karyawan pelaksana bagian pengemasan PT. B (Persero) yang memiliki *affective commitment* cenderung mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada perusahaan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Maka karyawan pelaksana bagian pengemasan yang memiliki *affective commitment* yang dominan akan menunjukkan perilaku datang tepat waktu ke perusahaan, karyawan bersedia

mengikuti kegiatan perusahaan yang dilaksanakan bahkan diluar jam kerja, bersedia lembur dalam menyelesaikan tugasnya, atau terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Sebaliknya dengan *affective commitment* yang tidak dominan pada diri mereka tidak akan memiliki keinginan untuk berkontribusi secara berarti dan tidak menunjukkan motivasi individu terhadap perusahaan. Adapun faktor yang mempengaruhi adalah *ability/kompetensi* pada karyawan pelaksana bagian pengemasan. Adanya factor *ability/kompetensi* merupakan keyakinan akan kompetensi yang dimiliki sesuai dengan sistem perusahaan PT.B (Persero) mengenai *job* deskripsi pada bagian serta sub bagian pengemasan.

Karyawan pelaksana bagian pengemasan yang merasa yakin tentang adanya kesesuaian antara *ability/potensi* dengan sistem perusahaan cenderung akan menyenangkan keanggotaannya misalnya senang menceritakan dan mendiskusikan pengalamannya bekerjanya dengan orang lain atau sesama karyawan. Hal tersebut dapat menunjukkan *affective commitment* yang dominan pada karyawan pelaksana bagian pengemasan. Sebaliknya karyawan pelaksana bagian pengemasan dengan *affective commitment* tidak dominan, jika *ability/kompetensinya* tidak sesuai dengan sistem dari perusahaan tidak akan menyukai keanggotaannya di PT. B (persero) sehingga enggan menghabiskan masa karirnya di perusahaan. Selain *ability*, terdapat faktor tantangan pekerjaan dalam menjalankan sistem dari PT. B (Persero). Ketika merekrut karyawan, tantangan yang harus dihadapi karyawan adalah mereka dituntut untuk lebih fleksibel menyesuaikan diri dengan berbagai macam bagian pekerjaan yang ada di PT. B (Persero) khususnya divisi produksi farmasi.

Karyawan pelaksana bagian pengemasan yang sering menghadapi tantangan dan menganggap pekerjaannya menarik akan terpacu untuk mencari informasi lebih banyak mengenai PT. B (Persero) dengan mengikuti kegiatan di perusahaan seperti training dasar, seminar atau *character building training* (CBT) yang menunjukkan *affective commitment* dominan. Sebaliknya, karyawan pelaksana bagian pengemasan yang tidak pernah mengalami tantangan dalam pekerjaannya memiliki *affective commitment* yang tidak dominan misalnya pada karyawan pelaksana bagian pengemasan tidak pernah bersedia ditugaskan pada bagian lain. Faktor berikutnya yang mempengaruhi komitmen organisasi ialah rekan kerja. Semakin banyaknya interaksi sosial yang terjalin maka akan menguatkan ikatan sosial karyawan di dalam perusahaan. Sehingga akan meningkatkan komitmen organisasi para karyawan.

Karyawan yang banyak melibatkan diri dalam interaksi sosial dengan rekan sejawat maupun kepala bagian dapat membuat mereka semakin menyenangi keanggotaannya di PT. B (Persero). Mereka juga melibatkan diri dengan kegiatan perusahaan seperti mengikuti seminar atau CBT yang dapat meningkatkan kerja sama dan kekompakkan *team work*, serta keterikatan emosi dengan rekan kerja dan perusahaan dengan kata lain memiliki *affective commitment* dominan. Sebaliknya, apabila karyawan pelaksana bagian pengemasan tidak banyak melakukan interaksi sosial dengan atasan maupun rekan sejawat maka akan merasakan tidak adanya keterikatan emosi atau merasa tidak nyaman dengan rekan kerja dan perusahaan yang termasuk kedalam *affective commitment* tidak dominan.

Continuance commitment berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Adanya kekhawatiran yang timbul dalam diri karyawan pelaksana bila tidak dapat mencapai

kesuksesan yang sudah diperoleh pada perusahaan yang baru, dan tidak adanya alternatif pilihan lainnya kecuali tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan pelaksana bagian pengemasan dengan *continuance commitment* pada umumnya bekerja lebih seadanya, dalam artian mereka tidak berusaha dengan maksimal sebab karyawan butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain. Misalnya karyawan pelaksana ini akan tetap bertahan bekerja di PT. B (Persero) karena mereka tidak memiliki pekerjaan lainnya dan harus memberi nafkah kepada keluarganya. Selain itu karyawan mengharapkan imbalan yang lebih karena merasa telah bekerja untuk perusahaan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka karyawan tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang tinggi untuk berkontribusi pada PT. B (Persero). Karyawan pelaksana bagian pengemasan memilih tetap bekerja pada PT. B (Persero) karena upah yang dibutuhkannya untuk memenuhi kebutuhan pribadinya.

Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variabel, yaitu investasi dan alternatif. Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha, ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Karyawan akan timbul perasaan tidak rela atau rugi jika meninggalkan PT. B (Persero) karena telah menginvestasikan sesuatu yang dianggap berharga seperti jam kerja diluar tanggungan kantor atau lembur. Sedangkan alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah ketika individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri (Allen & Meyer, 1997).

Pertambahan usia membuat karyawan pelaksana bagian pengemasan merasa rugi apabila keluar atau meninggalkan PT.B (persero) karena akan semakin sulit mendapatkan pekerjaan di tempat lain. Hal ini menunjukkan karyawan pelaksana bagian pengemasan akan memilih terus bertahan menjadi karyawan di PT.B (persero) termasuk kedalam *continuance commmitment* yang

dominan. Sebaliknya pada karyawan dengan usia lebih muda merasa masih dapat mencari pekerjaan lain apabila dirasakan kurang memuaskan sehingga tidak merasa terlalu rugi apabila meninggalkan PT.B (Persero) kondisi tersebut menunjukkan *continuance commitment* yang tidak dominan. Faktor berikutnya yang mempengaruhi *continuance commitment* adalah imbalan. Imbalan yang dimaksud ialah berupa bonus yang diterima oleh karyawan pelaksana bagian pengemasan setiap bulannya atau *reward* yang diberikan perusahaan diluar gaji pokok untuk mempertahankan kinerjanya. Karyawan dengan *continuance commitment* yang tidak dominan akan merasa puas terhadap bonus yang diterimanya, serta merasa mendapatkan manfaat dan tidak menyia-nyiakan sesuatu yang berharga seperti waktu yang digunakan untuk bekerja dengan waktu istirahat.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi ialah alternatif pekerjaan di tempat lain. Karyawan pelaksana bagian pengemasan yang memiliki sedikit pilihan pekerjaan di tempat lain merasa rugi apabila keluar dari PT. B (Persero) sehingga menunjukkan *continuance commitment* yang dominan. Sebaliknya, karyawan PT. B (Persero) yang memiliki banyak pilihan pekerjaan di tempat lain tidak merasa takut akan kemungkinan yang terjadi apabila meninggalkan PT. B (Persero) karena memiliki beberapa pilihan pekerjaan di tempat lain *continuance commitment* tidak dominan.

Normative commitment merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. *Normative commitment* berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Perilaku *normative commitment* pada karyawan pelaksanaan bagian pengemasan dalam menyelesaikan tugasnya akan berusaha tepat waktu karena merasa hal tersebut merupakan tanggung jawabnya. Karyawan pelaksana bagian pengemasan yang memiliki *normative commitment* yang dominan akan merasa mempunyai tanggung jawab untuk bekerja karena sudah

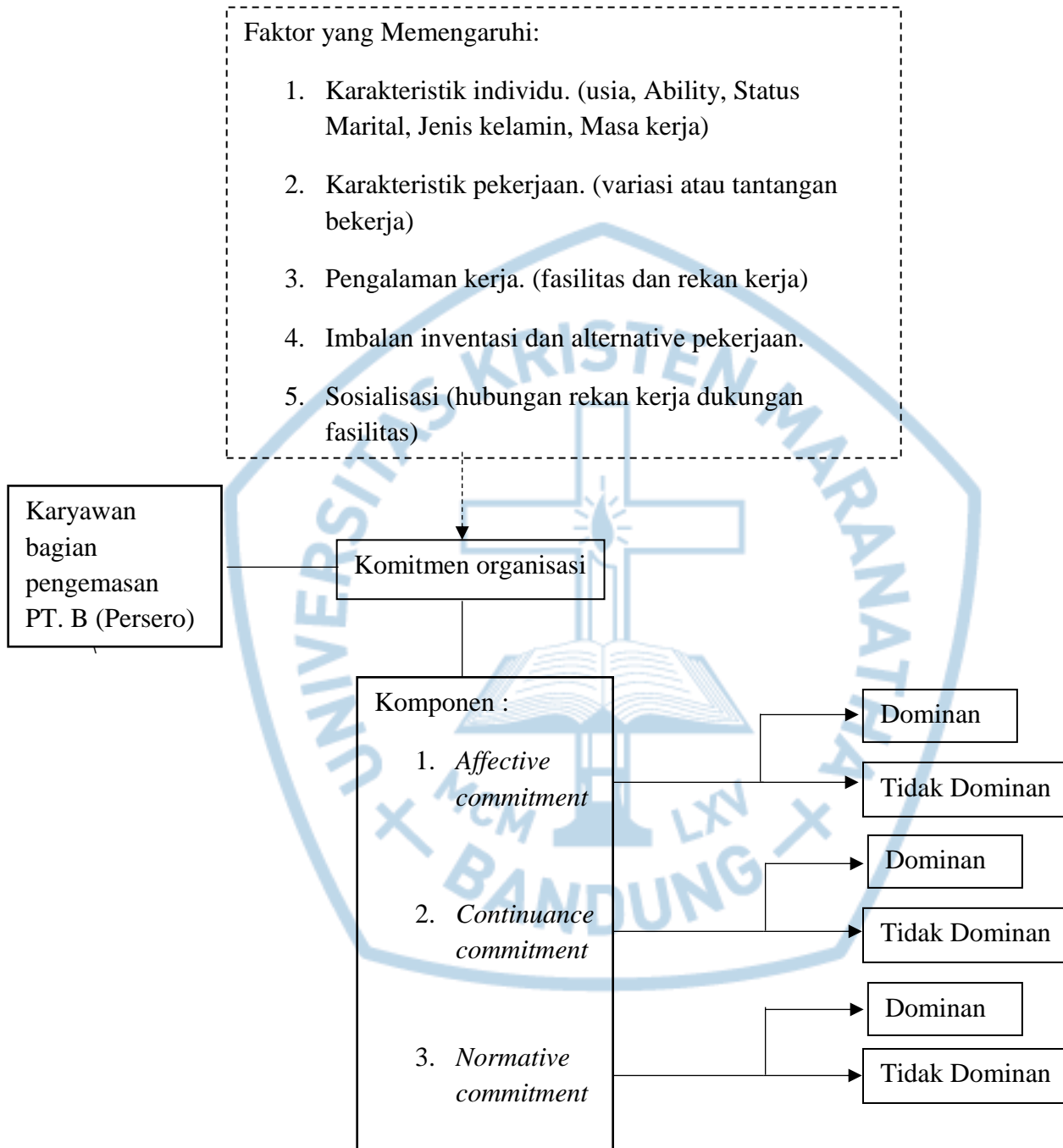
sejak lama bekerja di PT. B (Persero) maka mereka memilih untuk bertahan dalam organisasi. Namun, sebaliknya karyawan dengan *normative commitment* yang tidak dominan memiliki nilai tanggung jawab yang kecil pada pekerjaannya sendiri. Misal karyawan yang menggunakan jam kerja sebagai jam istirahat dan timbul rasa tidak nyaman selama bekerja.

Faktor berikutnya proses sosialisasi ialah hubungan dengan rekan kerja dan dukungan fasilitas dari perusahaan. Karyawan yang memiliki hubungan kedekatan dengan rekan kerja maupun atasan berhubungan erat dengan perkembangan *normative commitment* dominan yang dapat mengarahkan mereka agar memperhatikan kepentingan organisasi (institusional) daripada kepentingan individualnya. Selain itu karyawan dengan *normative commitment* dominan cenderung menafsirkan bahwa fasilitas dari perusahaan memberikan manfaat bagi mereka untuk menambah pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman mengenai sistem kerja perusahaannya.

Pada akhirnya, karyawan merasa tidak perlu mempertahankan dirinya sebagai karyawan pelaksana di PT.B (persero) dan bahkan mereka mencari pekerjaan di tempat lain yang sesuai dengan *ability/kompetensinya* yang berarti *normative commitment* tidak dominan. Adanya *normative commitment* yang dominan, mereka mendapatkan manfaat selama menjadi karyawan di PT. B (Persero), karyawan pelaksana bagian pengemasan cenderung memilih untuk tetap bertahan di PT. B (Persero). Manfaat yang dimaksud mengenai kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan pada setiap karyawan nya secara adil dan merata. *Normative commitment* yang dominan dapat dilihat dari karyawan pelaksana bagian pengemasan yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun di PT. B (Persero). Hal tersebut berkaitan dengan adanya pengalaman mereka karena orang tua atau keluarga karyawan pelaksana bagian pengemasan yang juga bekerja dalam PT. B (Persero) menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi.

Selain itu karyawan pelaksana bagian pengemasan dengan *normative commitment* rendah, merasa tidak berkewajiban bertahan di PT. B (Persero) dan mungkin akan mempertimbangkan beberapa pilihan pekerjaan yang dimilikinya untuk bergabung di tempat lainnya. Adanya peningkatan interaksi sosial dengan rekan kerja dapat meningkatkan *normative commitment*. Karyawan pelaksana bagian pengemasan dengan *normative commitment* yang tidak dominan dapat diarahkan untuk lebih memperhatikan kepentingan organisasi yang menumbuhkan kesetiaan terhadap PT. B (Persero) dengan tetap bertahan menjadi anggota. sehingga kurang memiliki kewajiban untuk bertahan di PT. B (Persero).

Meyer & Allen (1991, dalam Meyer & Allen, 1997) menyatakan bahwa ketiga komponen ini muncul dalam diri setiap anggota organisasi, namun muncul dalam kadar yang berbeda-beda sehingga akan menghasilkan perilaku yang berbeda pula sebagai latar belakang mempertahankan pekerjaannya. Dari hal-hal yang telah disebutkan di atas, derajat komitmen organisasi pada karyawan pelaksana bagian pengemasan PT. B (Persero) di kota Bandung akan diukur. Derajat komitmen kerja akan diukur berdasarkan komponen-komponennya, yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Dari ketiga komponen komitmen organisasi akan dilihat 1 komponen yang menonjol dari karyawan pelaksana bagian pengemasan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut :

Bagan 1.1

1.6. Asumsi Penelitian

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka dapat ditarik sejumlah asumsi, yaitu :

1. Komitmen organisasi karyawan pelaksana bagian pengemasan PT. B (Persero) di Kota Bandung terdiri dari 3 komponen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*.
2. *Affective commitment* ditunjukkan melalui karyawan pelaksana bagian pengemasan yang ikut terlibat dalam kegiatan yang diadakan oleh PT. B (Persero) dan menyenangi keanggotaan mereka dalam perusahaan.
3. *Continuance commitment* ditunjukkan melalui karyawan bagian pengemasan yang merasa mengalami kerugian jika meninggalkan PT. B (Persero) dan tidak adanya alternatif pilihan pekerjaan di tempat lain.
4. *Normative commitment* ditunjukkan apabila karyawan pelaksana bagian pengemasan merasa bertanggung jawab dan berkewajiban menetap di PT. B (persero).
5. Komitmen organisasi karyawan pelaksana bagian pengemasan PT. B (Persero) di Kota Bandung memiliki derajat komitmen organisasi yang berbeda-beda sebab dipengaruhi oleh faktor-faktor karakteristik individu, pengalaman bekerja, karakteristik pekerjaan, sosialisasi, investasi dan imbalan.