

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang didirikan untuk menghasilkan barang dan atau jasa, serta mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Tujuan pada setiap organisasi dapat berbeda-beda, tergantung dari visi dan misi organisasi tersebut. Pada umumnya suatu perusahaan industri memiliki tujuan untuk meraih profit atau keuntungan sebesar-besarnya, untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya serta meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

Perusahaan Dagang “X” atau disingkat, PD “X” adalah perusahaan yang bergerak di bidang komoditas dan bahan pangan seperti garam, tepung terigu, dan kerupuk mentah, didirikan pada tahun 1981. Awalnya PD “X” hanya membeli barang jadi dalam jumlah yang besar dari perusahaan lain yang jauh lebih besar, lalu mengemas ulang produk ke dalam kemasan yang lebih kecil untuk kemudian dijual kepada toko-toko grosir tradisional. Seiring dengan perkembangan zaman, pengetahuan tentang produk, pasar dan pemasukan, PD “X” memperluas cakupan bisnisnya dengan memproduksi sendiri beberapa produk yang dijualnya. Untuk urusan produksi, PD “X” mendapatkan bahan mentah produknya dari importir Australia dan India (untuk produk garam), sementara suplier lokalnya berasal dari Surabaya, Madura, Cirebon, dan Losarang (Indramayu), sedangkan untuk bahan baku tepung, PD “X” menggunakan *supplier* dari Cianjur dan Garut.

Berdasarkan jumlah karyawan yang bekerja di sana, PD “X” dapat digolongkan sebagai industri menengah. Produk-produk yang diproduksi oleh PD “X” dapat dikategorikan ke dalam tiga kategori: garam, kerupuk, dan tepung. Setiap kategorinya memiliki jenis yang

berbeda-beda tergantung dari kualitas produk, warna (untuk kerupuk), berat, bentuk, dan komposisinya. Masing-masing produk memiliki proses produksinya masing-masing mulai dari garam, yang paling sederhana, kemudian tepung, dan kerupuk yang paling kompleks proses produksinya. Cakupan pasar dari PD “X” adalah Provinsi Jawa Barat dan sekitarnya, dengan kebanyakan konsumen memiliki tingkat ekonomi menengah ke bawah. Segmen pasarnya adalah toko grosir tradisional yang menjual kembali produk, ataupun pengguna produk. Selain itu, PD “X” juga menjual produknya kepada industri-industri pangan, rumah makan besar, dan sebagainya.

Berdasarkan survey awal dengan HRD yang bekerja di sana, saat ini, PD “X” memiliki karyawan sebanyak sekitar 90 orang, dengan rentang usia 25-40 tahun. Dari kurang lebih 90 orang karyawan yang bekerja di PD “X”, 43 orang bekerja di bagian produksi, sedangkan sisanya terbagi-bagi ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil mulai dari *sales*, akunting, dan sebagainya. PD “X” beroperasi dari hari Senin hingga Sabtu (6 hari kerja) dengan jam kerja dari pk. 07.15 sampai pk. 15.45 setiap harinya. Jam istirahat yang berlaku pk. 11.30 sampai pk. 12.30 setiap harinya, kecuali hari Jumat, mereka beristirahat pk. 11.30 sampai pk. 13.00. Produk utama yang dihasilkan oleh PD “X” adalah garam dan kerupuk. Garam yang diproduksi merupakan garam beriodium, baik garam dapur, maupun garam meja. Selain itu PD “X” juga menyediakan bahan baku garam untuk keperluan industri, baik yang masih berbentuk garam kasar atau krosok, maupun garam giling halus.

PD “X” tidak menyediakan tunjangan apabila karyawan memutuskan untuk berhenti bekerja, namun apabila PD “X” terpaksa melakukan PHK terhadap karyawannya, maka PD “X” akan memberikan tunjangan dengan perhitungan tertentu, tergantung dari lama kerja karyawan yang bersangkutan. Sekali dalam setahun, PD “X” juga memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) kepada karyawan-karyawannya. Apabila karyawan harus bekerja lembur, PD “X” juga memberikan upah tambahan kepada karyawan yang harus lembur. Upah yang

diberikan dihitung dari berapa lama karyawan bekerja lembur. Karyawan PD “X” cukup sering bekerja lembur, khususnya karyawan yang bekerja di bagian keuangan, akunting, dan penjualan.

PD “X” memberi upah sesuai dengan Upah Minimum Kerja (UMK) yang berlaku. Untuk bagian produksi, pengupahan dilakukan mingguan, setiap hari Sabtu, dengan melihat kehadiran karyawan selama seminggu sebelumnya, mulai dari hari Kamis hingga hari Rabu minggu depannya. Sementara untuk karyawan selain karyawan bagian produksi, pengupahannya dilakukan setiap bulan, seperti perusahaan lain pada umumnya.

PD “X” menyediakan fasilitas seperti Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan), dan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan) bagi karyawan-karyawannya. Saat ini, hanya karyawan tetap dan karyawan yang lama kerjanya di atas 5 tahun yang mendapatkan fasilitas tersebut, ini berarti sebagian besar karyawan yang bekerja di bagian produksi tidak mendapatkan fasilitas tersebut karena kebanyakan dari mereka bukanlah karyawan tetap. Namun untuk masa mendatang, PD “X” sedang mengusahakan agar seluruh karyawan yang bekerja di PD “X” mendapatkan fasilitas tersebut.

Untuk menjadi karyawan tetap di PD “X”, karyawan harus menyelesaikan kontrak kerja yang ditentukan ketika karyawan pertama bekerja di PD “X”. Setelah karyawan menyelesaikan masa kerja yang ditentukan, apabila karyawan tersebut memutuskan untuk terus bekerja di PD “X”, maka karyawan akan diangkat menjadi karyawan tetap. Saat ini PD “X” memiliki sekitar 33 orang karyawan tetap, dan di bagian kantor ada 2 orang karyawan yang baru 2 tahun bekerja dan belum menjadi karyawan tetap. Rata-rata karyawan tetap yang bekerja di PD “X” memiliki lama kerja di atas 5 tahun. Dari wawancara dengan bagian HRD (2015), diketahui bahwa tingkat *turn over* yang ada di PD “X” tergolong rendah. Selain itu, berdasarkan wawancara dengan HRD (2015), didapatkan informasi bahwa jumlah

pelanggaran yang terjadi di PD “X” terbilang rendah, dan pada umumnya karyawan PD “X” mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

Dari pemaparan yang didapat mengenai PD “X” dapat disimpulkan bahwa PD “X” adalah perusahaan yang sedang dan masih terus berkembang dan bergerak maju. Untuk mendukung perkembangan PD “X”, karyawan PD “X” harus memiliki komitmen organisasi. Komitmen organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi. Mowday & Steers (dalam Allen & Meyer, 1997) mengemukakan bahwa setiap anggota organisasi dapat memiliki penghayatan yang beragam terhadap organisasi tempat mereka bekerja yang ditampilkan dalam bentuk sikap dan perilaku yang mencerminkan komitmen terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Komitmen organisasi akan mendorong pilihan kebiasaan karyawan yang mendukung perusahaan dengan bekerja lebih efektif. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi kuat akan berorientasi terhadap pekerjaannya (Robbin, 2002). Untuk dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan *job description*, maka karyawan diharapkan untuk memiliki komitmen organisasi. Meyer & Allen (Meyer & Allen, 1997) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut, anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Setiap lembaga, perusahaan, dan organisasi mengharapkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi sesuai dengan standar organisasinya. Dengan memiliki komitmen organisasi, karyawan dapat mengabdikan dirinya untuk bekerja sebaik mungkin di dalam organisasi tersebut. Melihat begitu pentingnya sumber daya manusia pada suatu organisasi,

maka organisasi perlu melihat komitmen organisasi yang dimiliki setiap karyawannya. Dengan memiliki komitmen organisasi, maka karyawan akan tetap dapat bekerja dengan maksimal walaupun dihadapkan dengan berbagai situasi, tuntutan, dan masalah dalam melaksanakan tugasnya. Komitmen karyawan terhadap organisasinya juga akan memengaruhi perilakunya terhadap organisasi. Peningkatan komitmen organisasi berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan *turn over* yang rendah (Meyer & Allen, 1997).

Meyer & Allen (1997) membagi komitmen organisasi menjadi tiga komponen, yaitu *affective commitment (want to)*, *continuance commitment (need to)*, dan *normative commitment (ought to)*. Anggota dengan *affective commitment* yang kuat cenderung bertahan akan pekerjaannya karena keinginannya sendiri. Anggota organisasi yang terkait dengan organisasi yang bekerja dengan dasar *continuance commitment* yang kuat bekerja atas dasar kebutuhan, sedangkan anggota organisasi dengan *normative commitment* yang kuat bertahan akan pekerjaannya karena merasa adanya keharusan atau kewajiban yang harus dipenuhi terhadap organisasi. 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.

Menurut Meyer & Allen (1997) Komitmen organisasi merupakan hal yang penting dan harus diperhatikan oleh perusahaan, karena dengan memiliki karyawan dengan komitmen yang kuat dapat membuat karyawan merasa memiliki kepedulian yang besar terhadap perusahaan dan dapat menampilkan keaktifan yang besar dalam setiap aktivitasnya dalam bekerja. Demikian halnya dengan PD “X”, karyawan-karyawan yang bekerja di PD “X” dituntut untuk memiliki komitmen organisasi yang baik sehingga dapat mendukung PD “X” dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan *survey* awal yang telah dilakukan peneliti kepada lima karyawan PD “X”, empat karyawan (80%) menyatakan bahwa mereka menyukai pekerjaan yang mereka kerjakan di PD “X”. Empat karyawan (80%) mengaku gaji yang mereka terima cukup untuk kebutuhan sehari-hari. empat karyawan (80%) telah merasa bahwa kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan yang diberlakukan adalah aturan yang memang wajar dan tidak memberatkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sebanyak tiga karyawan (60%) yang bekerja di PD “X” mengaku bahwa mereka tidak akan meninggalkan pekerjaan mereka saat ini meskipun mereka mendapat tawaran kerja di tempat lain. Seluruh karyawan (100%) mengatakan bahwa mereka mengikuti kegiatan rekreasi terakhir yang diadakan kantor dua tahun sekali. Selain itu empat karyawan (80%) merasa fasilitas yang disediakan PD “X” sudah cukup lengkap dalam membantu mereka melaksanakan tugasnya. empat karyawan (80%) merasa bahwa pimpinan perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui gambaran komitmen organisasi pada karyawan PD “X” di Kota Cimahi.

1.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana gambaran mengenai komponen komitmen organisasi yang dimiliki oleh para karyawan PD “X” di Kota Cimahi.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah memperoleh gambaran mengenai komponen komitmen organisasi pada karyawan PD “X” di Kota Cimahi

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran komponen komitmen organisasi pada karyawan PD “X” melalui gambaran mengenai komponen-komponennya, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Ilmiah

1. Memberikan informasi kepada bidang Ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai gambaran komponen komitmen organisasi pada suatu perusahaan.
2. Memberikan informasi kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang serupa.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada pihak PD “X” mengenai komponen komitmen organisasi yang dimiliki karyawan yang bekerja di sana.
2. Memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan serta HRD PD “X” mengenai komponen komitmen organisasi yang ada pada PD “X” sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam usaha memecahkan berbagai macam permasalahan yang dialami PD “X”.

1.5 Kerangka Pikir

PD “X” merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi bahan pangan, dan memiliki sekitar 90 orang karyawan. Sejak didirikan pada tahun 1981 hingga saat ini, PD “X” telah berkembang dengan cukup pesat, dari yang mulanya hanya menjadi distributor bahan pangan, hingga akhirnya bisa menghasilkan produk-produknya sendiri. Untuk ke

depannya, PD “X” terus berusaha untuk tetap berkembang demi mencapai tujuan organisasi dan mensejahterakan karyawan-karyawan yang bekerja di PD “X”.

Agar dapat berkembang, sebuah perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas, berkompeten, serta memiliki komitmen terhadap perusahaan tempatnya bernaung (Meyer & Allen, 1997). Sama halnya dengan karyawan PD “X” yang dituntut untuk memiliki komitmen yang baik agar PD “X” dapat mencapai tujuannya dengan optimal.

Menurut Meyer dan Allen (1997) komitmen organisasi merupakan gambaran hubungan secara psikologis antara pekerja dengan organisasi dan mengakibatkan pekerja tersebut memutuskan untuk tetap menjadi anggota dari organisasi meskipun mengalami kesulitan dan masalah di dalam pekerjaannya, karyawan bekerja teratur, mau bekerja lembur, melindungi aset organisasi, dan ikut serta dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Keadaan psikologis ini memiliki kekuatan pengikat (*binding force*) sehingga dapat mengikat seseorang pada organisasi. Keadaan psikologis yang merupakan karakteristik hubungan antara anggota dengan organisasinya meliputi *need*, *want*, dan *ought to*, dan 3 hal tersebut akan mendasari perilaku individu ketika bergabung pada suatu organisasi tertentu.

Meyer & Allen (1997) menambahkan bahwa karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan meskipun mengalami kesulitan dan masalah dalam tugas-tugasnya, melakukan tugas secara teratur, mau bekerja lebih banyak (di luar *job desc*-nya), melindungi aset atau inventaris perusahaan dan ikut serta dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan apabila karyawan tersebut memiliki komitmen terhadap perusahaan. Setiap karyawan akan menampilkan sikap dan perilaku yang mungkin sama terhadap perusahaan, walaupun memiliki dasar keterikatan komitmen organisasi yang berbeda. Komitmen terhadap organisasi tersebut dibagi ke dalam tiga komponen oleh Meyer & Allen (1997), yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Meyer & Allen menjelaskan bahwa pada diri setiap manusia, pasti akan memiliki ketiganya, namun

seseorang memiliki satu komponen yang menjadi dasar keterikatannya untuk berkomitmen dan akan menjadi alasan utama bagi dirinya dalam menentukan sikap (Meyer & Allen, 1997).

Komponen komitmen organisasi yang pertama ialah *affective commitment*, yang berkaitan dengan hubungan emosional karyawan, identifikasi dengan perusahaan serta keterlibatan karyawan dengan kegiatan yang diadakan di perusahaan. Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat akan terus menjadi karyawan dalam perusahaan tersebut dan juga akan menyenangi keanggotaannya di dalam perusahaan karena mereka menginginkan hal tersebut (*want to*). Karyawan akan menikmati keanggotaannya serta memutuskan untuk tetap berada di dalam perusahaan berdasarkan perasaan keterlibatan dari kontribusi yang melibatkan ikatan emosional serta afeksi terhadap perusahaan. Pada karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat, terdapat keyakinan bahwa terdapat kesamaan antara tujuan serta nilai-nilai di dalam perusahaan yang sama dengan yang dimiliki secara pribadi. Komitmen ini tidak hanya menggambarkan loyalitas pasif namun sumbangan aktif dari karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, sehingga melalui komitmen ini akan terbentuk *sense of belonging* yang kuat terhadap perusahaan karena karyawan merasakan berbagai pengalaman positif yang menimbulkan perasaan nyaman.

Karyawan PD “X” yang memiliki *affective commitment* yang kuat memiliki motivasi yang besar dan keinginan (*desire*) untuk memberikan kontribusi maksimal kepada PD “X”. Hal ini ditunjukkan dengan kecenderungan untuk mengerjakan tugas-tugas dengan sungguh-sungguh, tepat pada waktunya, dan mengerjakan semua tugas tersebut dengan perasaan senang serta tulus. Karyawan merasakan adanya ikatan emosional yang positif dengan perusahaan, sehingga akan berkontribusi maksimal dengan sepenuh hati pada perusahaan tersebut. Tingkat *affective commitment* yang kuat juga dapat dilihat dari absensi atau tingkat kehadiran, tercermin dalam bentuk perilaku karyawan PD “X” yang akan selalu hadir tepat waktu setiap harinya dengan senang hati tanpa merasa terpaksa.

Bentuk perilaku lain yang ditampilkan apabila karyawan PD “X” memiliki *affective commitment* yang kuat adalah karyawan berusaha untuk mengikuti segala kegiatan yang diadakan oleh PD “X” seperti kegiatan hiburan atau rekreasi bersama, juga merasa bangga dan betah bekerja serta berkegiatan bersama karyawan PD “X” lainnya. Karyawan PD “X” yang menunjukkan *affective commitment* yang lemah, memiliki kecenderungan motivasi yang kecil dan keinginan yang kurang untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan, serta tingkat kehadiran yang lebih rendah. Karyawan tersebut kurang termotivasi untuk mengerjakan tugasnya, dan apabila ia mengerjakan tugas pun, ada perasaan terpaksa dan tidak senang akan tugas yang diberikan kepadanya, sehingga hasil kerja menjadi kurang maksimal. Karyawan PD “X” yang menunjukkan perilaku demikian memiliki keterikatan emosional lemah terhadap perusahaan.

Komponen komitmen organisasi yang kedua adalah *continuance commitment*, komponen ini berkaitan dengan kesadaran serta pertimbangan karyawan yang akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan. Karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang kuat bertahan dalam perusahaan, karena mereka membutuhkannya (*need to*). Pertimbangan yang mendasarinya antara lain kalkulasi karyawan mengenai kontribusi yang sudah ia berikan kepada perusahaan (waktu, tenaga, usaha). Pertimbangan lainnya berkaitan dengan alternatif peluang mendapatkan kesempatan bekerja yang lebih baik di luar perusahaan tempatnya bekerja sekarang. Besar atau kecilnya peluang bekerja di tempat lain akan memengaruhi perkembangan *continuance commitment*. Di samping kedua hal tersebut, Dunham, Grube & Castaneda (1994) melihat (dalam Meyer & Allen, 1997) bahwa faktor usia dan lama kerja turut memengaruhi *continuance commitment*. Tingkat usia membatasi keinginan seseorang untuk berpindah-pindah kerja. Karyawan yang telah lama bergabung dalam suatu perusahaan merasa bahwa investasi yang telah ada tidak dapat tergantikan bila ia

meninggalkan perusahaan. Dengan demikian komitmen ini hanya berorientasi pada kepentingan pribadi anggota sendiri.

Karyawan dengan *continuance commitment* yang kuat tetap bertahan pada tempat kerja mereka karena mereka memiliki kebutuhan material serta fasilitas yang didapat dari keanggotaan mereka di tempat kerjanya. Mereka berusaha untuk terus bekerja pada PD “X” karena mereka menyadari akan adanya kerugian yang dialami apabila mereka meninggalkan PD “X”. Karyawan berusaha menjaga tingkat kehadirannya dan menjaga produktivitasnya agar memperoleh penilaian yang baik dari tempat kerjanya, sehingga mereka dapat terus bekerja di sana. Mereka tidak mau meninggalkan tempat kerjanya karena mereka sudah merasa cukup puas dengan apa yang diterimanya selama bekerja di sana, dan mereka menyadari bahwa hal-hal tersebut belum tentu mereka dapatkan apabila mereka bekerja di perusahaan lain. Selain itu mereka juga berusaha untuk bertahan di PD “X” dalam waktu yang lama, agar mereka tidak mengalami kerugian yang mungkin muncul ketika mereka meninggalkan tempat kerja mereka saat ini, misalnya kehilangan penghasilan atau harus kesulitan dalam mencari pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan mereka saat ini.

Sebaliknya, karyawan dengan *continuance commitment* yang lemah bertahan untuk tetap bekerja pada tempat kerjanya hanya untuk mencari pengalaman atau sekedar mengisi waktu luang, sehingga mereka merasa tidak mengalami kerugian material jika mereka meninggalkan pekerjaan mereka. Karenanya, mereka tidak berusaha mendapatkan penilaian yang baik dari perusahaan. Mereka tidak merasakan adanya suatu kebutuhan untuk terus berada di dalam perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari perilaku karyawan yang tidak berusaha mencapai target yang sudah ditetapkan, sering tidak masuk atau terlambat kerja. Mereka bekerja hanya memenuhi tugas yang diberikan oleh perusahaan, cenderung memiliki kedisiplinan dan tingkat kehadiran yang rendah karena mereka tidak merasa rugi apabila mereka dikeluarkan dari PD “X”.

Komponen yang ketiga ialah *normative commitment* yang menggambarkan perasaan keterikatan serta keyakinan untuk terus berada dalam perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab dan kewajiban. *Normative commitment* mencerminkan seberapa besar loyalitas seorang karyawan terhadap perusahaan. Keputusan untuk tetap bekerja di perusahaan karena hal tersebut dipandang sebagai suatu keharusan serta bentuk tanggung jawab terhadap perusahaan. Kata kunci komponen ini adalah *ought to*. Meyer & Allen menjelaskan bahwa hal tersebut dilakukan dengan alasan menghindari pandangan buruk dari lingkungan yang akan muncul apabila seorang karyawan memutuskan untuk berhenti dari suatu perusahaan, karena keyakinan bahwa bertahan di dalam perusahaan yang dipilihnya sendiri merupakan suatu perbuatan yang dipandang benar dan perbuatan moral.

Karyawan dengan *normative commitment* mempertahankan kehadirannya dalam bekerja karena ia merasa bahwa hal tersebut sudah menjadi kewajibannya sebagai karyawan PD “X”. Mereka berusaha mencapai produktivitas yang tinggi dan mencapai target-target yang ditetapkan karena mereka merasa bertanggung jawab untuk bekerja sesuai dengan tuntutan perusahaan. Karyawan dengan *normative commitment* yang kuat menyadari bahwa mereka akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan ketika mereka tidak mencapai target yang sudah ditetapkan, karena itu mereka berusaha memenuhi kewajiban mereka dan bekerja sebaik mungkin untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan untuk mereka. Mereka cenderung bertahan lama bekerja di PD “X” karena mereka merasa bertanggung jawab untuk memenuhi kewajiban-kewajibannya sebagai karyawan di sana. Sebaliknya, karyawan dengan *normative commitment* yang lemah menunjukkan tingkat produktivitas dan tingkat kehadiran yang rendah karena mereka kurang menyadari tanggung jawab mereka terhadap PD “X”.

Meyer & Allen (1997) mengungkapkan lebih lanjut bahwa setiap karyawan memiliki komponen komitmen yang berbeda-beda. Hal ini didasarkan pada derajat komponen yang

pasti berbeda-beda pada setiap karyawan. Perilaku yang ditampilkan oleh masing-masing karyawan mungkin sama, namun alasan yang mendasari seseorang berperilaku tersebut yang akan berbeda sesuai dengan derajat komponen komitmen organisasi masing-masing individu. Komponen komitmen yang paling menonjol dari diri karyawan tersebutlah yang pada akhirnya akan memberikan corak pada komponen komitmen yang akan ditampilkan oleh karyawan tersebut. Komponen yang paling menonjol itulah yang dikatakan oleh Meyer & Allen, akan menjadi dasar keterikatan komitmen seseorang terhadap organisasi di mana mereka berada (Meyer & Allen, 1997). Hal tersebut akan menentukan atau menjadi alasan utama mengapa seseorang mempertahankan keanggotaannya di dalam suatu organisasi.

Perbedaan derajat komitmen tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu karakteristik organisasi, karakteristik individu, dan pengalaman kerja (Meyer & Allen, 1997). Karakteristik organisasi meliputi struktur perusahaan dan kebijakan perusahaan. Struktur perusahaan berpengaruh terhadap *affective commitment*, seperti misalnya desentralisasi dalam sebuah perusahaan akan berpengaruh terhadap kuatnya *affective commitment* seorang karyawan (Bateman & Strasser, 1984; Morris & Steers, 1980 dalam Meyer & Allen, 1997).

Kebijakan sebuah perusahaan juga menciptakan korelasi yang positif antara persepsi keadilan peraturan dan *affective commitment*. Sejumlah kebijakan di dalam sebuah organisasi yang dirasakan adil dan bermanfaat bagi karyawannya, akan menggambarkan penerimaan terhadap kebijakan tersebut sehingga menimbulkan efek yang positif bagi *affective commitment*. Mengenai cara sebuah perusahaan dalam menetapkan kebijakan juga memiliki hubungan dengan *affective commitment*. Seperti misalnya *affective commitment* yang kuat diperlihatkan oleh karyawan yang percaya bahwa perusahaan tempat bernaungnya tersebut memberikan penjelasan yang adekuat mengenai kebijakan perusahaan yang positif (Konovsky & Cropanzano, 1991 dalam Meyer & Allen, 1997).

Faktor kedua yang memengaruhi derajat komitmen organisasi seorang karyawan adalah karakteristik individu, meliputi usia dan lamanya berada di dalam perusahaan. Usia menunjukkan catatan biografis lamanya masa hidup seseorang yang sewaktu menjadi dewasa, orang-orang muda mengalami perubahan tanggung jawab dari seseorang yang sepenuhnya tergantung kepada orang tua menjadi orang dewasa mandiri, maka mereka menentukan pola hidup baru, memikul tanggung jawab baru dan membuat komitmen-komitmen yang baru (Santrock, 2013). Umumnya orang-orang yang berusia lebih tua, memiliki komitmen organisasi yang kuat dibandingkan dengan mereka yang berusia lebih muda. Dunham, Grube & Castaneda (1994 dalam Meyer & Allen 1997) mengemukakan bahwa tingkat usia membatasi keinginan seseorang untuk berpindah ke perusahaan lain, karenanya seseorang yang lebih tua atau dewasa dalam usia, biasanya akan memiliki pandangan atau pemikiran yang lebih serius dalam menanggapi konsep tanggung jawab serta komitmen dalam kehidupannya .

Lamanya berada di dalam suatu perusahaan merupakan lamanya seorang karyawan bergabung menjadi bagian di dalam suatu organisasi. Berdasarkan penelitian Mathieu dan Zajac (Meyer & Allen, 1997) ditemukan bahwa terdapat hubungan yang erat antara masa jabatan dengan *affective commitment*. Hubungan yang kuat antara lamanya berada di dalam perusahaan dan *affective commitment* dapat dilihat dari seorang karyawan yang sudah lama bergabung dalam suatu perusahaan. Karyawan tersebut telah mengetahui seluk beluk, baik atau buruk dari perusahaan yang diikutinya tersebut, maka akan muncul rasa keterikatan secara emosional antara karyawan dengan perusahaan tersebut.

Faktor yang terakhir yang juga memengaruhi derajat komitmen organisasi seseorang adalah pengalaman kerja, yang meliputi tantangan tugas-tugas, relasi dengan pemimpin, dan pengalaman bersosialisasi. Pengalaman kerja yang menyenangkan dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan *normative commitment*. Semakin tinggi kepuasan kerja

seorang karyawan yang didapatkan melalui pengalaman kerja yang menyenangkan akan menghasilkan semakin kuatnya *normative commitment* karyawan tersebut.

Karakteristik tugas-tugas merupakan tantangan, yaitu sejauh mana hasil pekerjaannya menunjukkan kreativitas dan membutuhkan tanggung jawab (Dorstein & Matalon, 1989, dalam Meyer & Allen, 1997). Individu yang lebih tertantang dan menganggap tugasnya menarik akan memiliki komitmen yang lebih kuat. Ketidakjelasan peran atau kurangnya pengertian akan hak dan kewajibannya juga dapat mengurangi komitmen seseorang (Meyer & Allen, 1997). Selain itu, adanya konflik peran perbedaan antara tuntutan tugas dengan tuntutan fisik, harapan dan nilai-nilai pribadi juga dapat mengurangi komitmen seseorang pada organisasinya, sehingga yang termasuk dalam pengalaman kerja adalah sejauh mana karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan. Semakin seorang karyawan merasa dihargai atau dibutuhkan, maka komitmennya juga akan semakin kuat. Hal tersebut dapat dikatakan sebagai imbalan ekstrinsik bagi seorang karyawan, imbalan ekstrinsik ini dapat menjadi rangsangan bagi karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya (Meyer & Allen, 1997).

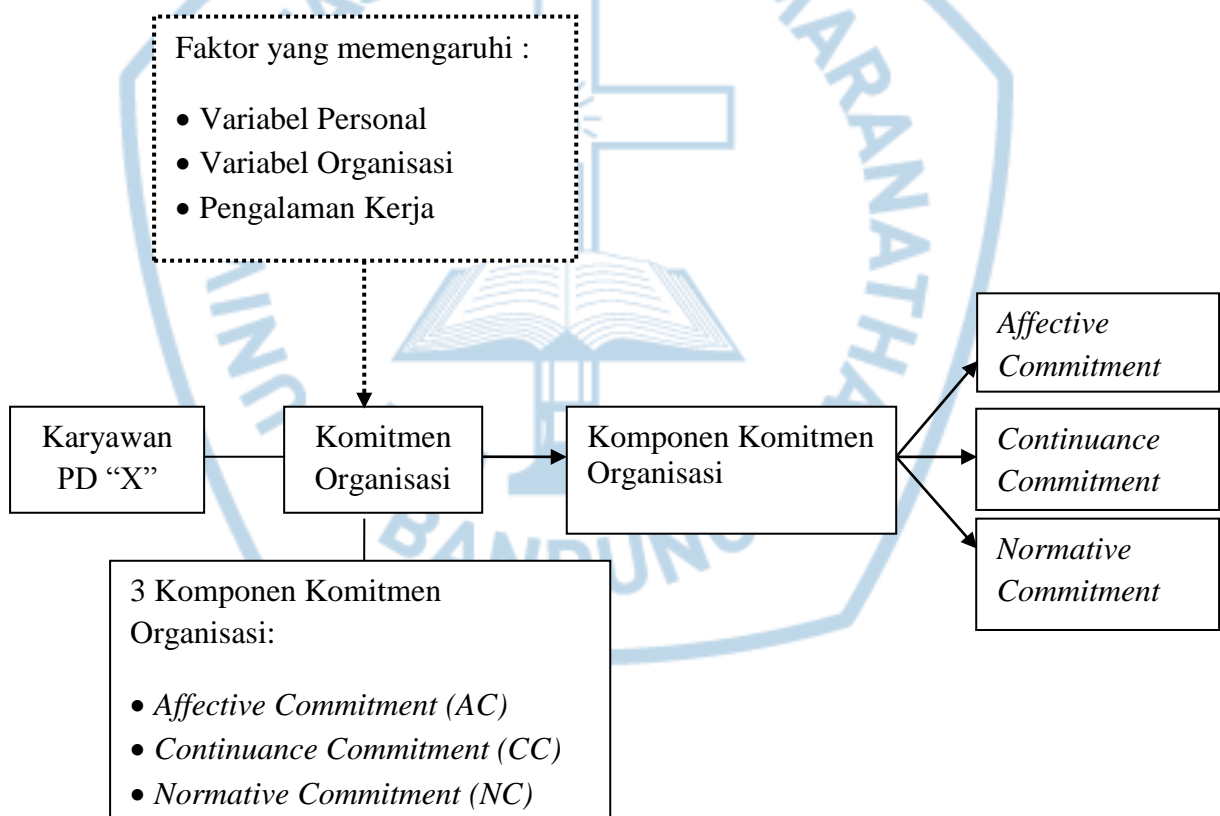
Selain itu relasi karyawan dengan pemimpin atau *leader* di dalam sebuah organisasi dapat juga membangun *affective commitment* individu. Karyawan yang diberikan kepercayaan serta kesempatan oleh pemimpinnya untuk turut andil dalam pengambilan keputusan-keputusan di dalam perusahaan akan mengembangkan *affective commitment* yang kuat (e.g., Jermier & Berkers, 1979; Rhodes & Steers, 1981) dan pemimpin yang memberikan perhatian (e.g., Bycio et al., 1995; DeCotiis & Summers, 1987) serta bersikap adil (e.g., Meyer & Allen, 1990a) terhadap seluruh karyawan akan menghasilkan karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat.

Pengalaman sosialisasi yang dialami seorang karyawan dikatakan dapat memengaruhi *normative commitment* seseorang. Karyawan yang mampu bersosialisasi dengan baik terhadap keluarga, budaya di dalam perusahaan tersebut, dan dengan segala komponen yang

ada di dalam perusahaan akan menginternalisasi segala kebiasaan serta dinamika yang ada di dalam perusahaan tersebut sehingga menjadi sebuah kepercayaan yang akan meningkatkan loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan.

Berdasarkan hal-hal yang dikatakan dapat memengaruhi derajat komitmen organisasi seorang karyawan seperti yang telah dijelaskan di atas, maka setiap karyawan akan memiliki komponen komitmen organisasi yang berbeda-beda derajatnya yang akan memengaruhi sikap mereka terhadap perusahaan tempatnya bekerja, seperti unjuk kerja, *turn over*, serta *absenteeism* anggota di dalam perusahaan tersebut.

Untuk memperjelas uraian di atas, maka dibuat skema sebagai berikut:



Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir yang dikemukakan di atas maka peneliti menarik beberapa asumsi bagi penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Komitmen organisasi karyawan PD “X” terdiri dari tiga komponen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.
2. Dengan derajat yang berbeda-beda dari ketiga komponen komitmen organisasi tersebut maka dihasilkan komponen komitmen organisasi yang berbeda-beda bagi setiap karyawan PD “X”.
3. Gambaran komponen komitmen organisasi pada karyawan PD “X” dipengaruhi oleh faktor karakteristik organisasi, karakteristik individu, dan pengalaman kerja.

