

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada abad ke-21 ini, semakin banyak perusahaan yang didirikan. Setiap perusahaan berusaha melakukan yang terbaik agar produk yang dihasilkan dapat diterima dan dikonsumsi oleh konsumen serta bermanfaat bagi mereka. Salah satu strategi yang digunakan perusahaan agar semakin berhasil adalah memasarkan produk yang dihasilkan dengan cara sebaik dan seunik mungkin.

Banyak strategi pemasaran yang terus berkembang, dimulai dari pemasaran tidak langsung hingga pemasaran langsung. Pemasaran langsung (*direct marketing*) terdiri atas komunikasi langsung dengan konsumen perorangan untuk memperoleh tanggapan segera. Dengan demikian, para pemasar tersebut melakukan komunikasi secara langsung dengan pelanggan, berdasarkan pertemuan satu-lawan-satu secara interaktif. Saat ini, sebagian besar pemasar langsung melihat pemasaran langsung sedang memainkan peran yang lebih luas daripada sekedar menjual produk dan jasa. Mereka melihatnya sebagai alat yang efektif untuk berinteraksi dengan pelanggan agar dapat membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Pemasaran langsung memberikan manfaat bagi pelanggan dalam berbagai cara. Pelanggan melaporkan bahwa berbelanja dari rumah itu menyenangkan, mudah dan tidak repot. Pelanggan dari kalangan industri dapat mempelajari produk dan jasa yang tersedia tanpa menunggu atau membuang waktu berdiskusi. Penjual

juga memperoleh manfaat melalui pemasaran langsung ini, yaitu dapat membangun hubungan yang berkelanjutan dengan setiap pelanggan. Pemasaran langsung juga dapat diatur waktunya untuk dapat meraih prospek dalam waktu yang tepat, karena mereka dapat meraih pelanggan yang lebih berminat dalam waktu-waktu yang paling baik, serta bahan pemasaran yang akan langsung dibaca dan ditanggapi oleh lebih banyak orang. Pemasaran langsung juga memungkinkan untuk memilih media pemesanan secara mudah. Sebagai contoh, terdapat beberapa konsumen yang lebih memilih memesan lewat telepon dan tidak perlu repot harus belanja di tempat.

Terdapat beberapa metode utama pemasaran langsung yang digunakan perusahaan dalam mendistribusikan produk perusahaan berupa barang dan jasa. Metode utama pemasaran langsung ini mencakup penjualan temu-muka, pemasaran pengeposan langsung, pemasaran katalog, telemarketing, pemasaran televisi tanggap-langsung, pemasaran kios, dan pemasaran *online*. Bentuk asli dan tertua dari pemasaran langsung ialah kunjungan penjualan. Pada *Multi Level Marketing*, metode yang paling utama untuk digunakan adalah metode penjualan temu muka. Hal ini dikarenakan walaupun distributor memperkenalkan produknya pada konsumen melalui pemasaran katalog maupun pemasaran *online*, tetapi setiap distributor tetap harus bertemu langsung dengan konsumen untuk menjelaskan lebih lanjut mengenai produk yang ditawarkan serta peluang bisnis yang ada dan melakukan transaksi jual beli.

Kelebihan maupun kekurangan metode pemasaran langsung secara temu-muka ini tergantung bagaimana persepsi individu yang memaknainya. Sebagai

contoh, kelebihan dari metode ini adalah jam kerja yang bebas dan tidak ditentukan oleh perusahaan, namun dapat juga menjadi sebuah kelemahan ketika distributor tidak disiplin dalam hal waktu ketika bekerja.

Demi memertahankan eksistensinya di masyarakat, perusahaan memerlukan sistem yang baru atau perbaikan sistem ke arah yang lebih baik. Demikian pula yang terjadi pada perusahaan yang bukan konvensional, yaitu perusahaan *Multi Level Marketing* yang sekarang ini sedang marak bermunculan. *Multi Level Marketing* (MLM) adalah salah satu strategi pemasaran dengan membangun saluran distribusi yang dilakukan oleh distributor untuk menyalurkan produk dari pabrik langsung ke konsumen (Robert T. Kiyosaki, 2001). Sistem MLM mengacu pada sistem jaringan di mana setiap orang yang bergabung menjadi anggota atau berkecimpung di bisnis ini memiliki peluang yang sama untuk berhasil. Setiap orang memiliki kesempatan untuk merekrut orang lain supaya menjadi bagian dari perusahaan atau lebih tepatnya disebut *downline*.

Hal yang membedakan perusahaan MLM dengan perusahaan konvensional yaitu pada saluran pendistribusian produk. Perusahaan MLM mendistribusikan produk langsung dari pabrik menuju konsumen sehingga dapat mengurangi biaya distribusi. Sedangkan saluran distribusi pada perusahaan konvensional yaitu mendistribusikan produk dari pabrik pada distributor, kemudian oleh distributor disalurkan lagi pada agen. Setelah sampai di agen, kemudian disalurkan pada grosir dan oleh grosir disalurkan pada pengecer dan terakhir konsumen mendapatkan produk dari pengecer dengan harga beli yang tinggi. Selain itu kelebihan perusahaan MLM yaitu dapat menekan harga produk

dengan memangkas biaya iklan jadi iklan perusahaan MLM hanya melalui rekomendasi dari setiap distributor saja. Apabila dibandingkan dengan perusahaan konvensional, perusahaan MLM memiliki kelebihan berupa waktu dan tempat kerja yang dapat ditentukan oleh anggotanya sendiri. Perusahaan tidak menentukan jam dan tempat kerja yang monoton atau menetap.

Salah satu perusahaan MLM di Indonesia yang sedang berkembang adalah PT. "X" dengan produk unggulannya berupa produk-produk perlebahan, seperti royal jelly, pollen, propolis dan madu, serta suplemen kesehatan lainnya. Perusahaan ini berpusat di Phoenix, Arizona, Amerika Serikat. Pada tahun 1986, perusahaan ini melakukan ekspansi dan mulai beroperasi di Asia Tenggara, khususnya Singapura, Malaysia, Filipina dan Hongkong. Di Indonesia sendiri, perusahaan ini berdiri pada tahun 1994. Produk-produk dan peluang bisnis yang ditawarkan oleh perusahaan ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, khususnya di bidang kesehatan dan kesejahteraan hidup. Tujuan dari PT. "X" adalah menjadi perusahaan distribusi kelas dunia yang berdasarkan pada kasih dan kepedulian dalam membantu orang lain mencapai kualitas hidup yang lebih baik dan untuk dapat mewujudkannya, PT. "X" memerlukan orang-orang yang mempunyai komitmen tinggi untuk membantu sesamanya dan berkeinginan kuat dalam melakukan perubahan.

Seperti halnya perusahaan konvensional, PT. "X" juga menyediakan tingkatan status atau *level* dari bawah sampai atas, yaitu *Distributor*, *Supervisor*, *Assistant Manager*, *Distibutor Manager*, *Director*, *Silver*, *Gold*, *Diamond*, hingga *level* yang teratas yaitu *Royal Crown*. Walaupun demikian, semua anggota pada

status atau *level* manapun tetap memiliki tugas yang sama, yaitu menyalurkan produk langsung ke konsumen dan mencari serta menemukan orang yang tepat untuk dijadikan sebagai *downline*. Setiap status atau *level* dibedakan berdasarkan pembagian bonus, jumlah jaringan, dan persyaratan target poin pribadi per bulan. Setiap anggota pada status atau *level* apapun tetap memiliki peran dan tugas yang sama dan penting bagi perusahaan. Perbedaannya terletak pada hasil kerja setiap anggota yaitu ditinjau dari jumlah omset dan peringkat yang diraih.

Kontrak kerja di PT. "X" adalah selama satu tahun sejak anggota tersebut bergabung. Apabila anggota tersebut aktif dan mendapatkan bonus, maka kontrak kerja akan diperpanjang secara otomatis oleh sistem perusahaan, namun apabila anggota tersebut tidak aktif, maka anggota tersebut tidak mendapatkan bonus, sehingga masa kontrak kerja akan habis dalam jangka waktu satu tahun. Selain anggota yang aktif dan tidak aktif, terdapat juga anggota yang kurang aktif, yaitu anggota yang bergabung dengan perusahaan karena hanya ingin mendapatkan diskon dari produk-produk yang ada di PT. "X". PT. "X" akan memberikan fasilitas kepada anggota yang kurang aktif tersebut yaitu selama satu tahun mereka akan menjadi anggota, namun apabila sudah mencapai satu tahun dan mereka ingin melanjutkan keanggotaan, maka mereka harus membayar sejumlah uang untuk memperpanjang keanggotaannya.

Tingkatan *level* yang akan diteliti adalah *level Distributor Manager*, karena *level Distributor Manager* merupakan langkah awal untuk mencapai peringkat yang lebih tinggi. Jika seseorang telah mencapai *level Distributor Manager*, maka komitmennya akan teruji apakah *Distributor Manager* tersebut

merasa bangga dengan hasil yang telah dicapai di PT. “X” atau masih tertantang untuk mencapai *level* yang lebih tinggi. Sebagai seorang *Distributor Manager*, individu tersebut memiliki daya ungkit bisnis yang lebih tinggi lagi sebab keberhasilan perusahaan bergantung pada peningkatan jumlah *downline* yang dihasilkan oleh para *Distributor Manager*. Secara umum, *Distributor Manager* memiliki *job desc* yaitu mendampingi *downline* membuat daftar nama, memberikan contoh kepada *downline* untuk membuat janji, memberikan presentasi, memastikan *downline* mampu melakukan presentasi sendiri, membantu *downline* membuat rencana kerja harian, melakukan bedah jaringan dan evaluasi jaringan, melakukan 3M (membaca, mendengarkan CD atau VCD, dan menghadiri pertemuan), serta memimpin *group meeting*. Pada *level Distributor Manager*, anggota setidaknya sudah memiliki *downline* minimal sebanyak tiga orang, berkewajiban memenuhi persyaratan target poin pribadi yang ditentukan perusahaan dan berhak mendapatkan bonus dari perusahaan atas hasil kerjanya. Pada *level* ini, perusahaan mengharapkan anggota mendapatkan kenaikan status atau *level* serta bonus yang memang layak untuknya. Dengan meningkatnya status atau *level* serta bonus, perusahaan mengharapkan anggota tetap bertahan di perusahaan dan diharapkan semakin mengikatkan dirinya pada perusahaan. Dalam kenyataannya, perusahaan masih mendapatkan banyak anggota yang mengundurkan diri walaupun sudah mencapai *level Distributor Manager* dan memperoleh bonus yang dapat dikatakan tinggi apabila dibandingkan dengan upah minimum regional (UMR).

Selain mengharapkan hasil kerja yang maksimal, perusahaan juga sangat menekankan pentingnya sebuah komitmen. Secara umum, pengertian komitmen organisasi merupakan keterikatan dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan karyawan tetap bertahan dalam organisasi meskipun mengalami kesulitan dan masalah dalam pekerjaannya, bekerja secara teratur, melindungi aset organisasi dan ikut serta dalam usaha pencapaian tujuan organisasi (Allen & Meyer, 1997).

Meyer dan Allen menggambarkan adanya tiga komponen dari komitmen terhadap organisasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. *Affective commitment* merupakan komitmen yang berasal dari kelekatan emosional anggota *level Distributor Manager* terhadap perusahaan. *Continuance commitment* merupakan persepsi anggota *level Distributor Manager* tentang adanya kerugian apabila meninggalkan perusahaan karena tidak adanya alternatif pilihan kecuali tetap bertahan dalam perusahaan karena mereka membutuhkannya (*need to do so*). *Normative commitment* merupakan komitmen yang berasal dari keyakinan anggota *level Distributor Manager* akan tanggung jawabnya terhadap perusahaan sehingga merasa wajib untuk tetap bertahan di perusahaan.

Pada kenyataannya, banyak anggota perusahaan yang memperlihatkan komitmen yang lemah dan tidak meneruskan keanggotaannya. Walaupun anggota sudah mencapai *level* yang tinggi, dalam hal ini *Distributor Manager*, dan telah memiliki pendapatan yang besar, pada kenyataannya masih banyak yang berhenti dan keluar dari perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara terhadap para *Director*,

diperoleh bahwa masalah yang dihadapi para anggota *level Distributor Manager* ialah kadang-kadang mereka tidak konsisten. Anggota *level Distributor Manager* terlihat rajin mencari *downline* hanya pada awal keanggotaannya dengan tujuan menaikkan *levelnya*, namun setelah mendapatkan *downline*, mereka berhenti dan tidak mendampingi *downlinenya*. Anggota *level Distributor Manager* pun terkadang tidak mau dan sulit diajak mengikuti pelatihan atau seminar dari perusahaan. Menyadari hal ini para *Director* seringkali harus mengingatkan atau men'*follow up*' kembali agar mereka lebih rajin dalam melakukan presentasi. Mereka juga berusaha untuk memotivasi *Distributor Manager* melalui prestasi-prestasi para *leader* yang telah sukses di bisnis ini. Selain itu, ada anggota *level Distributor Manager* yang tidak bertahan lama di PT. "X" karena merasa hanya membuang-buang waktu dan energi serta merasa kesulitan mencari atau mendapatkan *downline* untuk membentuk jaringan.

Berdasarkan hasil survei awal terhadap sepuluh orang anggota MLM PT. "X" pada *level Distributor Manager*, diperoleh hasil bahwa tiga orang (30%) menyatakan bahwa mereka sudah bergabung selama lebih dari satu tahun. Keikutsertaan mereka di PT. "X" karena mereka membutuhkan produk perusahaan ini yang sudah terbukti dapat meningkatkan kesehatannya. Dua orang (20%) menyatakan bahwa keikutsertaannya pada perusahaan ini sebagai salah satu pekerjaan sampingan karena bonus atau *reward* dari perusahaan ini dapat menambah penghasilan atau pendapatan mereka. Mereka merasa bisnis yang dijalankannya ini tidak ada ruginya untuk diikuti karena dapat membantu mereka dalam masalah ekonomi. Tiga orang (30%) menyatakan walaupun tidak mudah

mendapatkan *downline*, mereka tetap mau bertahan di perusahaan ini. Mereka merasa mendapatkan pengetahuan dan wawasan yang lebih banyak dengan mengikuti pertemuan-pertemuan seperti lima *training* dasar, seminar dan *group meeting*. Dengan demikian, mereka dapat mengenal produk perusahaan dan berhasil menjalankan bisnisnya. Dua orang (20%) menyatakan mereka dipaksa oleh *uplinenya* menjadi anggota di PT. “X” dan mereka memang tidak pernah menjalankan bisnisnya. Oleh karena itu sebenarnya dirinya tidak berkeinginan menjadi anggota dan merasa tidak wajib meneruskan masa keanggotaannya.

Dari hasil survei awal di atas terlihat bahwa setiap anggota memperlihatkan suatu komitmen terhadap organisasi, namun komponen yang muncul berbeda-beda. Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai dominansi komponen komitmen organisasi pada anggota *Multi Level Marketing level Distributor Manager* di PT. “X”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini ingin diketahui bagaimanakah gambaran komponen komitmen organisasi pada anggota *Multi Level Marketing level Distributor Manager* di PT. “X”.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai komponen komitmen organisasi pada anggota *Multi Level Marketing level Distributor Manager* di PT. “X”.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui komponen komitmen organisasi pada anggota *Multi Level Marketing level Distributor Manager* di PT. “X” dan faktor-faktor yang terkait dalam terbentuknya komitmen.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Untuk pengembangan ilmu Psikologi, khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai komitmen organisasi.
2. Tambahan informasi bagi peneliti lain yang ingin meneliti mengenai komitmen organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Dapat memberikan informasi dan menjadi bahan pertimbangan bagi pejabat yang berwenang di PT. “X” untuk mengadakan *training* ataupun seminar sebagai upaya dalam mencapai komitmen organisasi yang optimal.

2. Dapat memberikan informasi bagi para anggota *level Distributor Manager* PT. “X” mengenai pentingnya sebuah komitmen dalam usaha memajukan perusahaan sehingga dapat terus berkembang.

1.5 Kerangka Pikir

Saat ini di Indonesia banyak bermunculan perusahaan *Multi Level Marketing* (MLM). Banyak masyarakat yang tertarik terhadap bisnis yang ditawarkan oleh MLM tersebut dan berminat untuk bergabung menjadi anggota, demikian pula halnya pada MLM di PT. “X”. *Level* pertama saat seseorang masuk menjadi anggota MLM adalah *level Distributor*. Selanjutnya anggota akan mencapai *level Distributor Manager* dengan syarat memiliki *downline* minimal tiga orang yang masing-masing *downline* berkewajiban memenuhi persyaratan yang ditentukan perusahaan sebesar 250 BP (*bussines point*) dan anggota tersebut berkewajiban memenuhi persyaratan target pribadi yang ditentukan perusahaan sebesar 300 BP. Apabila anggota *Distributor Manager* bisa mendapatkan *downline* dan telah memenuhi persyaratan target pribadi atau perorangan yang ditentukan perusahaan, *Distributor Manager* tersebut berhak mendapatkan bonus dari perusahaan serta dapat meningkatkan *levelnya* menjadi lebih tinggi. Secara umum, *Distributor Manager* memiliki *job desc* yaitu mendampingi *downline* membuat daftar nama, memberikan contoh kepada *downline* untuk membuat janji, memberikan presentasi, memastikan *downline* mampu melakukan presentasi sendiri, membantu *downline* membuat rencana kerja harian, melakukan bedah

jaringan dan evaluasi jaringan, melakukan 3M (membaca, mendengarkan CD atau VCD, dan menghadiri pertemuan), serta memimpin *group meeting*.

PT. "X" bukan hanya mengharapkan anggota-anggotanya berhasil dan mensejahterakan kehidupannya, melainkan setiap anggota juga dapat memberikan komitmen penuh pada perusahaan dengan membantu para *downlinenya* membangun jaringan dan menyadari bahwa kesuksesan mereka tidak lepas dari usaha dan dukungan *downline* mereka (Media Komunikasi Harmoni, 2005). Demikian pula pada anggota *level Distributor Manager*, mereka diharapkan dapat memantapkan kepercayaan, memberikan komitmen penuh dan pantang menyerah dalam mencapai kesuksesan di PT. "X".

Menurut Meyer dan Allen (1997), komitmen organisasi merupakan keterikatan dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan karyawan tetap bertahan dalam organisasi meskipun mengalami kesulitan dan masalah dalam pekerjaannya, bekerja secara teratur, melindungi aset organisasi dan ikut serta dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Meyer dan Allen menggambarkan adanya tiga komponen dari komitmen terhadap organisasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Setiap komponen tersebut tidak dapat dijumlahkan dan dijadikan dalam satu kesimpulan karena setiap komponen jelas didasari oleh motif yang berbeda. Di antara ketiganya pun tidak ada yang lebih baik atau lebih buruk. Seorang karyawan akan memperlihatkan salah satu dari ketiga komponen komitmen organisasi yang dominan. Jika komitmen organisasi pada tiap komponen berada pada derajat yang kuat, maka kualitas pekerjaannya pun akan baik.

Komponen yang pertama adalah *affective commitment*. Komitmen ini berasal dari keinginan (*want*) anggota *level Distributor Manager* untuk tetap bekerja di PT. "X" karena kemauan sendiri, terlepas dari keuntungan-keuntungan secara finansial yang diperoleh. Anggota *level Distributor Manager* dengan *affective commitment* yang kuat ditunjukkan melalui identifikasi diri terhadap PT. "X", melibatkan diri pada kegiatan di PT. "X" dan menyenangi keanggotaannya di dalam PT. "X". Anggota *level Distributor Manager* dengan *affective commitment* yang kuat akan sering mengikuti kegiatan pelatihan di PT. "X" dan melanjutkan keanggotaannya karena mereka menginginkannya (*want to do*). Hal ini berarti bahwa anggota tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap perusahaan. Anggota *level Distributor Manager* dengan *affective commitment* yang kuat akan memiliki motivasi untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan dibandingkan dengan anggota yang memiliki *affective commitment* yang lemah.

Terjadinya *affective commitment* dapat disebabkan oleh tiga hal, yaitu *organizational characteristic*, *personal characteristic*, dan pengalaman kerja. *Organizational characteristic* meliputi *job design*, serta variasi dan tantangan. Pekerjaan yang bervariasi dan menantang dapat memacu komitmen anggota terhadap perusahaannya. *Personal characteristic* seperti usia dan lama bekerja biasanya memengaruhi komitmen Anggota *level Distributor Manager* terhadap perusahaan. Pengalaman kerja meliputi bagaimana perlakuan perusahaan terhadap anggota dapat memunculkan sikap positif sehingga dapat mengarahkan tingkah

laku kerja yang muncul, seperti perasaan dihargai, serta pemberian fasilitas dan imbalan.

Komponen yang kedua adalah *continuance commitment*. Komitmen ini bersifat ekonomis, anggota dapat bertahan di perusahaan tersebut karena ia membutuhkan (*need*) keuntungan upah. Anggota *level Distributor Manager* dengan *continuance commitment* yang kuat akan bertahan dalam perusahaan, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam diri individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan PT. "X". Anggota *level Distributor Manager* yang memperlihatkan *continuance commitment* yang kuat akan tetap bergabung dengan perusahaan, bukan karena keterikatan emosional, tetapi karena pertimbangan kerugian yang akan mereka peroleh jika keluar dari perusahaan. Anggota *level Distributor Manager* yang memperlihatkan *continuance commitment* yang lemah tidak merasa adanya kerugian jika keluar atau berhenti sebagai anggota karena mereka merasa banyak alternatif pilihan pekerjaan di tempat lain.

Terjadinya *continuance commitment* disebabkan oleh tiga hal, yaitu *management factors*, *environmental conditions*, dan *role states*. *Management factors* adalah kemampuan anggota dalam mengatur segala hal yang berkaitan dengan apa yang akan dikerjakan. *Environmental conditions* adalah kondisi lingkungan di mana adanya tanggung jawab, contohnya adalah memberikan nafkah pada keluarga sehingga membuat anggota *level Distributor Manager* akan memperlihatkan *continuance commitment* yang kuat dikarenakan takut kehilangan sumber penghasilan. *Role states* seperti *rolling* jabatan yang sesuai dengan

kapasitas yang dimiliki oleh masing-masing anggota sehingga anggota *level Distributor Manager* bisa merasakan keadaan yang berbeda dan tidak merasa bosan dalam bekerja.

Komponen yang ketiga adalah *normative commitment*. Komitmen ini berasal dari nilai-nilai yang dianut anggota. Anggota *level Distributor Manager* percaya bahwa dirinya terikat dengan PT. "X" karena ia merasa bahwa hal ini adalah sesuatu yang benar (*ought to*). Komitmen anggota terhadap PT. "X" karena merasa hal tersebut adalah suatu kewajiban dan tanggung jawab. *Normative commitment* didasarkan pada pendekatan *obligation*, di mana komitmen sebagai tekanan normatif yang telah diinternalisasikan agar individu bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan perusahaan. *Normative commitment* menimbulkan perasaan kewajiban pada anggota untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari PT. "X". Anggota *level Distributor Manager* dengan *normative commitment* yang kuat akan tetap bertahan di PT. "X" karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepantasnya dilakukan atas *benefit* yang telah diberikan PT. "X". Anggota *level Distributor Manager* dengan *normative commitment* yang lemah tidak memiliki kewajiban tetap bertahan di PT. "X" sehingga mereka memilih berhenti menjadi anggota dan mencari pekerjaan di tempat lain.

Terjadinya *normative commitment* disebabkan oleh dua hal, yaitu *socialization experience* dan *psychological contract*. *Socialization experience* adalah pengalaman sosialisasi selama berada dalam perusahaan. Jika perusahaan menanamkan kepercayaan pada anggota bahwa PT. "X" mengharapkan loyalitas

anggota, maka anggota juga akan memperlihatkan *normative commitment* yang kuat. *Psychological contract* merupakan penyebab dari terjadinya *normative commitment*. Sebagai contoh, Anggota *level Distributor Manager* yang memiliki *psychological contract* dengan bentuk *relational* (berisi tentang tanggung jawab yang berhubungan antara kedua pihak) maka anggota ini akan memperlihatkan *normative commitment* yang kuat. Ia akan bekerja karena rasa tanggung jawabnya terhadap *psychological contract* yang ia yakini.

Selain ketiga komponen tersebut, komponen komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman selama masa kerja. Faktor pertama yang memengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik individu (usia dan lama bekerja). Perbedaan usia seseorang akan menimbulkan pula perbedaan dalam menanggapi dan menghayati pekerjaan atau tugas-tugasnya. Anggota *level Distributor Manager* yang tergolong muda usianya masih mempunyai harapan untuk mengembangkan kemampuannya. Sedangkan bagi anggota *level Distributor Manager* yang golongan usianya lebih tua, masa-masa pengembangan diri telah mereka lalui.

March dan Simon (1958, dalam Meyer dan Allen, 1997) menyatakan bahwa dengan meningkatnya usia dan lamanya seseorang berada di dalam sebuah organisasi, maka semakin timbul rasa keterikatan terhadap organisasi tersebut, sehingga komitmen terhadap organisasi pun akan semakin kuat dan kesempatan mereka untuk mencari kesempatan lain sempit dikarenakan oleh faktor usia yang sudah tua. Biasanya anggota yang usianya semakin tua, komitmen organisasinya akan semakin kuat karena mereka merasa masa kerjanya semakin singkat

sehingga mereka cenderung akan menghabiskan masa kerjanya di PT. “X” tersebut dengan memberikan yang terbaik pada perusahaan. Selain itu, kesempatan pasar kerja yang berkurang untuk usia yang sudah tua menyebabkan pekerja menjadi lebih bertanggungjawab dan lebih berkomitmen dalam melakukan pekerjaan mereka sekarang. Hal tersebut dipengaruhi juga oleh pengalaman-pengalaman mereka sebelumnya. Lama bekerja juga dapat memengaruhi komitmen organisasi pada seseorang. Biasanya anggota yang sudah lama bekerja dalam suatu perusahaan akan memiliki rasa bangga karena ia telah menjadi senior di perusahaan tersebut. Senioritas sering akan membawa keuntungan yang mengarah pada pengembangan sikap kerja yang baik sehingga akan muncul keinginan untuk memberikan contoh yang baik pada anggota-anggota baru. Individu yang mengembangkan keterikatan yang mendalam dengan organisasi dan *downline* mereka serta menghabiskan lebih banyak waktu dengan *downline* akan memengaruhi komitmen organisasi seseorang.

Faktor kedua yang memengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik organisasi, meliputi struktur organisasi dan kebijakan organisasi. Struktur organisasi berpengaruh terhadap *affective commitment*, seperti misalnya desentralisasi dalam sebuah organisasi akan berpengaruh terhadap kuatnya *affective commitment* seseorang (Bateman dan Strasser, 1984; Morris dan Steers, 1980 dalam Meyer dan Allen, 1997). Kebijakan perusahaan juga menciptakan korelasi yang positif antara persepsi keadilan peraturan dan *affective commitment*. Sejumlah kebijakan di PT. “X” yang dirasakan adil dan bermanfaat bagi para anggotanya, akan menggambarkan penerimaan terhadap kebijakan tersebut

sehingga menimbulkan efek yang positif bagi *affective commitment*. Mengenai cara PT."X" dalam menetapkan kebijakan juga memiliki hubungan dengan *affective commitment*. Anggota yang merasa puas dengan keadilan dalam perusahaan akan merasa nyaman, tetapi jika anggota tidak merasa puas dengan keadilan akan cenderung tidak akan bertahan lama di PT. "X". Bagaimana perlakuan PT."X" terhadap anggota dapat memunculkan sikap positif sehingga dapat mengarahkan tingkah laku kerja yang positif.

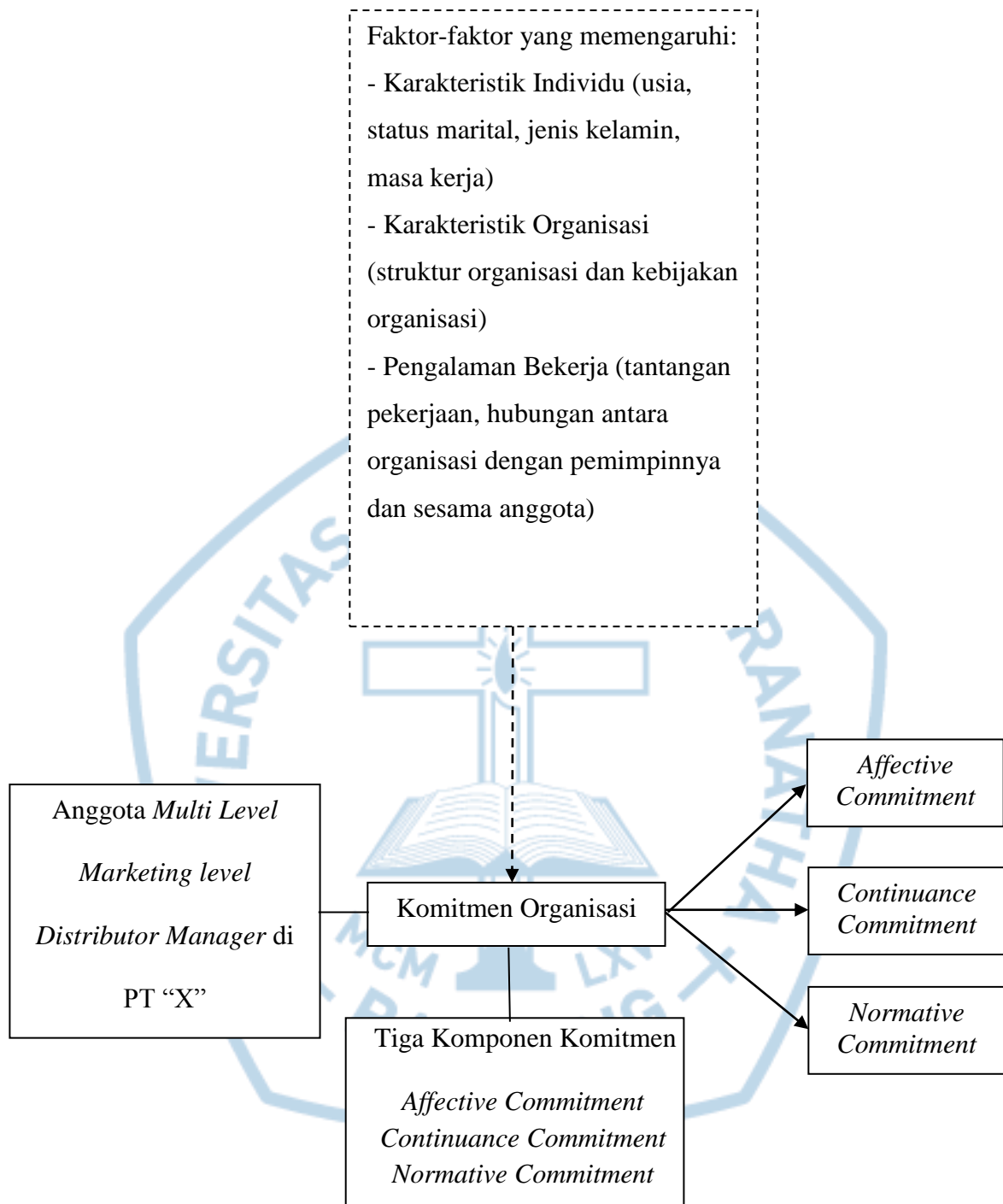
Faktor ketiga yang memengaruhi komitmen organisasi adalah pengalaman selama masa kerja, meliputi tantangan pekerjaan, hubungan antara anggota *level Distributor Manager* dengan pemimpinnya dan sosialisasi yang dilakukan anggota. Pekerjaan yang bervariasi dan menantang dapat memacu komitmen anggota *level Distributor Manager* terhadap PT. "X". Pada umumnya, anggota melakukan tugas utama sebagai distributor. Tugas utama yang paling banyak menyita waktu adalah presentasi disusul membuat perencanaan pendampingan *downline* dan mengevaluasi sehingga kurangnya waktu untuk mengembangkan diri. Pengalaman kerja yang menyenangkan dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan *normative commitment*. Semakin tinggi kepuasan kerja anggota yang didapatkan melalui pengalaman kerja yang menyenangkan akan menghasilkan semakin kuatnya *normative commitment* anggota tersebut.

Selain itu relasi anggota *level Distributor Manager* dengan atasannya juga membangun *affective commitment* anggota *level Distributor Manager*. Anggota yang diberikan kepercayaan serta kesempatan oleh atasan untuk turut andil dalam pengambilan keputusan-keputusan di dalam PT. "X" akan mengembangkan

affective commitment yang kuat (e.g., Jermier dan Berkers, 1979; Rhodes dan Steers, 1981) dan atasan yang memberikan perhatian (e.g., Bycio et al., 1995; DeCotiis dan Summers, 1987) serta bersikap adil (e.g., Meyer dan Allen, 1990) terhadap semua anggota akan menghasilkan anggota yang memperlihatkan *affective commitment* yang kuat.

Pengalaman sosialisasi yang dialami seorang anggota dikatakan dapat memengaruhi *normative commitment*. Anggota 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 anggota tersebut terhadap PT. "X".

Untuk lebih jelas mengenai penelitian ini, dapat digambarkan melalui bagan kerangka pikir sebagai berikut :



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

1. Setiap anggota *level Distributor Manager* PT. “X” memiliki komponen komitmen terhadap organisasi yang berbeda-beda, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.
2. *Affective commitment* ditunjukkan melalui anggota *level Distributor Manager* PT. “X” yang ikut terlibat dalam kegiatan yang diadakan PT. “X” dan menyenangi keanggotaan mereka di dalam PT. “X”.
3. *Continuance commitment* ditunjukkan melalui anggota *level Distributor Manager* PT. “X” yang merasa mengalami kerugian jika meninggalkan PT. “X” dan tidak adanya alternatif pilihan pekerjaan di tempat lain.
4. *Normative commitment* ditunjukkan melalui anggota *level Distributor Manager* PT. “X” yang merasa yakin akan tanggung jawabnya terhadap PT. “X” sehingga merasa wajib untuk bertahan di PT. “X”.
5. Komitmen anggota *level Distributor Manager* terhadap PT. “X” dipengaruhi oleh karakteristik individu (usia, status marital, jenis kelamin dan masa kerja), karakteristik organisasi (struktur organisasi dan kebijakan organisasi), pengalaman bekerja (tantangan pekerjaan, hubungan antara organisasi dengan pemimpinnya dan sesama anggota) sehingga derajat komponen komitmen organisasi pada anggota *level Distributor Manager* pun berbeda-beda.