

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan industri tentunya bukan sesuatu yang asing lagi di mata masyarakat Indonesia. Era industri Indonesia telah dimulai sejak jaman kolonial Belanda pada tahun 1826. Pengertian industri sangat luas, dapat dalam lingkup makro maupun mikro. Secara mikro, industri adalah kumpulan dari perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang-barang yang homogen, atau barang-barang yang mempunyai sifat yang saling mengganti yang sangat erat. Dari segi pembentukan pendapatan yakni cenderung bersifat makro. Industri secara makro adalah kegiatan ekonomi yang menciptakan nilai tambah (Hasibuan, 2000).

Pada saat ini, menurut Badan Pusat Statistik tahun 2013, jumlah perusahaan industri yang ada di Indonesia telah mencapai 23.941 perusahaan yang terbagi menjadi 23 jenis berdasarkan subsektornya, salah satu jenis industrinya ialah perusahaan kertas dan barang dari kertas. Dari jumlah di atas, 462 diantaranya merupakan perusahaan kertas dan barang dari kertas. Menurut APKI (Asosiasi Pulp dan Kertas Indonesia) terdaftar total 61 perusahaan yang secara khusus bergerak pada bidang produksi kertas yang tersebar di kota-kota Indonesia, seperti Jakarta, Surabaya, Banten, Malang, Tanjung Morawa, dan Pelawan.

Selain perkembangan perusahaan industri, menurut Cascio (1995), dunia pekerjaan juga mengalami perubahan, termasuk meningkatnya persaingan global, perkembangan teknologi yang cepat dan penggantian “*jobs*” dengan “*roles*” (Meyer & Allen, 1997 : 3). Perubahan-perubahan mengharuskan industri-industri mencari cara baru untuk mengolah industrinya. Industri harus dapat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut dan mengurangi biaya yang dikeluarkan agar dapat berkompetisi. Dalam mencapai tujuan

tersebut, banyak strategi yang dilakukan, termasuk penggunaan teknologi baru, penggabungan sistem operasional, dan membayar orang di luar industri untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Seiring perubahan pekerjaan dalam industri yang semakin fleksibel, orang-orang yang bertahan di industri menjadi semakin penting. Bridges (1994) berargumen bahwa “*jobs*” merupakan sekumpulan tugas dan tanggung jawab yang sudah pasti. Namun, “*jobs*” sudah mulai digantikan dengan “*roles*” yang membutuhkan bermacam-macam ketrampilan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan tuntutan situasi sehingga karyawan akan diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan di pekerjaannya. Oleh karena itu, hal yang terpenting pada saat ini adalah dimana industri mampu mempercayai karyawannya untuk melakukan apa yang benar; sesuatu yang dapat dipastikan melalui komitmen (Meyer & Allen, 1997 : 4). Bahkan, seiring diperkenalkannya teknologi baru, tugas-tugas yang lebih sederhana menjadi pekerjaan mesin dan komputer dan tugas-tugas yang lebih sulit menjadi tugas dari karyawan yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang lebih baik. Untuk mendapatkan karyawan seperti itu, cara yang dapat dilakukan industri-industri adalah membuat kebijakan yang dapat diterima oleh karyawan, memberikan pengalaman bekerja yang baik kepada karyawan, misalnya mempercayakan peran tertentu kepada karyawan, serta memberikan pengalaman sosialisasi agar karyawan merasa layak untuk setia di organisasi tersebut. Menurut Meyer & Allen, karyawan yang termotivasi, keinginan untuk berkontribusi secara berarti dalam organisasinya, dan performa yang tinggi merupakan ciri-ciri karyawan yang memiliki *organizational commitment* tinggi. Oleh karena itu, komitmen karyawan merupakan salah satu hal yang penting untuk dipertimbangkan (Meyer & Allen, 1997 : 4).

Demikian juga yang terjadi di industri kertas PT “X”, kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten juga meningkat. Dikarenakan proses produksi kertas harus melewati banyak proses, dimulai dari proses pemilihan bahan baku, pemilihan jenis kayu, hingga

diproses menjadi pulp (bubur kertas), *paper making* dan penggunaan alat-alat yang canggih, sehingga di industri kertas membutuhkan tenaga kerja yang benar-benar mengerti mengenai produksi kertas. Tenaga kerja yang dibutuhkan juga tenaga kerja yang mengerti cara mengoperasikan alat-alat berat untuk memanen kayu, seperti *excavator* dan *harvester*, serta mesin-mesin untuk memroses kertas.

PT.“X” merupakan sebuah industri yang terletak di Pelawan Riau bergerak di dalam bidang produk pulp (bubur kertas) dan paper (kertas) serta merupakan suatu perusahaan *pulp* yang terbesar di Asia Pasifik. Di Indonesia, PT.“X” sepenuhnya berintegrasi dan beroperasi dimulai dari penanaman (*plantations*), kehutanan (*forestry*), penelitian dan pengembangan (*research and development*) untuk pabrik *pulp* and *paper*. Saat ini, jumlah karyawan yang bekerja di PT.“X” telah mencapai 5.415 orang dimana sekitar 200 diantaranya merupakan karyawan yang bekerja sebagai operator di departemen *Pulp*. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang karyawan senior yang bekerja di HRD (*Human Resource and Development*), tercatat bahwa banyak ( $\pm 55\%$ ) dari operator *Pulp* yang lama masa kerjanya. Operator *Pulp* yang lama masa kerjanya rata-rata telah bekerja selama 5 tahun di PT “X” dan sampai sekarang kebanyakan dari operator *Pulp* bertahan bekerja di PT “X”. Bahkan ada beberapa karyawan yang telah bekerja selama 20 tahun untuk PT “X”. Berdasarkan survei terhadap 10 orang karyawan yang bekerja di departemen *Pulp*, lima orang (50%) di antaranya menjawab bahwa keinginan untuk memiliki kondisi pekerjaannya yang nyaman belum tercukupi. Beberapa memberi alasan karena atasan yang kurang mendukung pekerjaan dari bawahannya dan gaya kepemimpinan yang kurang dewasa. Lima orang (50%) menjawab keinginan kondisi pekerjaan yang memadai di PT “X” sudah tercukupi, terutama dengan fasilitas yang diberikan oleh PT “X”, misalnya tempat tinggal dan transportasi. Dari karyawan yang diwawancarai terdapat delapan orang (80%) mengatakan bahwa mereka bekerja di PT “X” agar kebutuhan ekonomi keluarga terpenuhi, memiliki jenjang karir yang lebih jelas dan

mendapatkan dana usaha tambahan. Dua orang (20%) menjawab akan tetap bekerja di PT “X” karena ingin mengembangkan diri. Dari segi keuntungan yang diperoleh, sembilan orang (90%) merasa mendapatkan keuntungan bekerja di PT “X”, seperti karyawan difasilitasi dengan transportasi menuju kantor, disediakan tempat tinggal (mes), memiliki rekan kerja yang dapat diajak kerja sama, dan mendapatkan ilmu serta pengalaman. Sedangkan satu orang (10%) menjawab bahwa belum merasakan keuntungan bekerja di PT “X”. Sejumlah lima (50%) orang yang bekerja di PT “X” memiliki nilai-nilai pribadi cenderung sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh PT “X”. Sedangkan lima (50%) orang lainnya belum merasa memiliki nilai-nilai yang sama dengan PT “X”. Respon operator terhadap kondisi-kondisi pekerjaan tersebut diistilahkan oleh Caught & Shadur merupakan *organizational commitment* (Spector, 2008).

Meyer & Allen (1991) berpendapat bahwa *Organizational commitment* adalah kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memutuskan untuk terus menjadi keanggotaan dari organisasi tersebut. Individu yang memiliki *organizational commitment* yang tinggi biasanya akan menunjukkan level performa yang lebih tinggi, sikap positif pada saat bekerja, dan keinginan untuk menetap di perusahaan. Namun sebaliknya, individu yang memiliki *organizational commitment* rendah akan cenderung menunjukkan sikap negatif seperti tidak hadir atau bahkan mengundurkan diri. John Meyer dan Nancy Allen (1997) mengidentifikasi tiga komponen *organizational commitment*, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Bentuk *affective commitment*, dari karyawan terlihat dari ungkapan puas atas kondisi pekerjaan. Seperti yang terlihat pada operator *Pulp* PT “X”, sebagian besar merasa memiliki lingkungan kerja yang mendukung karena memiliki rekan kerja yang dapat diajak bekerja sama, serta menganggap bahwa PT “X” merupakan salah satu tempat untuk memperoleh ilmu dan pengetahuan. Bentuk *continuance commitment* yang muncul berupa terpenuhinya harapan akan kebutuhan

ekonomi, jenjang karir, dan mendapatkan tambahan modal. Hal tersebut juga terjadi pada operator *Pulp* PT “X” dimana operator merasa keuntungan bekerja di PT “X” adalah fasilitas-fasilitasnya yang memadai seperti mendapatkan tempat tinggal dan transportasi. Selain itu, operator juga membutuhkan jenjang karir yang lebih baik di PT “X”. Terakhir, yaitu *normative commitment* yang diungkapkan dengan merasa nilai-nilai diri karyawan sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Dimana operator *Pulp* PT “X” merasa dirinya bekerja di PT “X” memiliki nilai dan makna tertentu bagi dirinya, bukan hanya sekedar bekerja untuk suatu organisasi. Karena fenomena di atas, maka peneliti ingin mengetahui di antara ketiga komponen *organizational commitment*, komponen mana yang paling dimiliki oleh operator *Pulp* PT “X” sehingga karyawan memilih untuk bertahan di PT “X”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari penelitian ini ingin diketahui gambaran *organizational commitment* dari karyawan yang bekerja sebagai operator *Production* dan *Maintenance* di departemen *Pulp* PT “X”

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Untuk memperoleh data dan gambaran mengenai *organizational commitment* dari karyawan yang bekerja sebagai operator *Production* dan *Maintenance* di departemen *Pulp* PT “X”

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui komponen *organizational commitment* yaitu, *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* pada karyawan yang bekerja sebagai operator *Production* dan *Maintainence* di bagian *Pulp* dan *Paper* PT “X”

### 1.4 Kegunaan Penelitian

#### 1.4.1 Kegunaan Teoretis

- Memberikan informasi tambahan untuk bidang Psikologi Industri dan Organisasi terutama teori mengenai *Organizational Commitment*
- Memberikan informasi kepada peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai *Organizational Commitment* pada perusahaan lain yang memproduksi barang

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi kepada pihak PT “X” mengenai gambaran tiga komponen *organizational commitment* yang dimiliki operator *Production* dan *Maintainence* di bagian *Pulp* agar PT “X” agar dapat merancang modul pelatihan mengenai pentingnya *affective commitment*.

### 1.5 Kerangka Pemikiran

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). Komitmen organisasi mengacu pada ikatan yang dirasakan operator PT “X” terhadap

PT “X”. Komitmen organisasi dapat dibagi menjadi tiga komponen komitmen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

*Affective commitment* berhubungan dengan keinginan operator untuk tetap bertahan di PT “X” dengan terlibat secara emosional dengan PT “X”. Operator PT “X” yang memiliki *affective commitment* yang tinggi dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan (*organizational characteristics*), karakteristik individu (*person characteristics*), dan pengalaman bekerja (*work experiences*). Karakteristik perusahaan mengacu pada kebijakan-kebijakan yang diberlakukan di PT “X” terhadap karyawannya. Kebijakan yang dimaksud adalah seberapa adil perlakuan PT “X” terhadap semua karyawannya yang memiliki jabatan dan divisi yang berbeda-beda. Pemberlakuan kebijakan yang adil, misalnya pembagian tugas yang sesuai dengan *job description* operator, akan menyebabkan operator menjadi lebih termotivasi untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dan memiliki keinginan untuk berkontribusi untuk PT “X”. Selain itu, karakteristik individu juga memengaruhi *affective commitment*. Karakteristik individu dapat berupa variabel demografik (misalnya umur, usia, dan masa jabatan) dan variabel disposisional (kepribadian dan *value*). Misalnya masa jabatan, seiring bertambahnya usia dan pengalaman operator di PT “X”, operator memiliki rasa untuk “melayani” PT “X” dengan bentuk menjaga kesetiaan dan bertahan dalam jangka waktu yang lama sehingga operator juga mengembangkan *affective commitment* terhadap PT “X”. Operator yang memiliki pengalaman baik juga selama bekerja di PT “X”, seperti atasan yang kooperatif dan rekan kerja yang dapat diajak kerja sama akan memotivasi operator untuk memunculkan perilaku seperti datang tepat waktu ke perusahaan, bersedia mengikuti kegiatan perusahaan yang dilaksanakan bahkan di luar jam kerja, bersedia lembur dalam menyelesaikan tugasnya, atau terus bekerja dalam organisasi karena memang ingin melakukan hal tersebut. Dikarenakan kebijakan PT “X” yang adil dan pengalaman baik yang didapatkan operator selama ia bekerja di PT “X” maka operator ingin tetap bertahan di PT

“X”. Sebaliknya operator yang memiliki *affective commitment* rendah, disebabkan oleh kondisi pekerjaan yang kurang nyaman, tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan tugas yang seharusnya, gaya kepemimpinan atasan yang kurang kooperatif, ataupun rekan kerja yang tidak dapat diajak bekerja sama. Maka operator tidak akan memiliki keinginan untuk berkontribusi secara berarti dan tidak menunjukkan motivasi terhadap perusahaan dan tidak akan bertahan untuk bekerja di PT “X” dalam jangka waktu yang lama.

*Continuance commitment* mengacu pada komitmen karyawan PT “X” yang bertahan di pekerjaannya sebagai operator karena alasan kebutuhan akan keuntungan, seperti gaji yang diberikan oleh PT “X” atau ketidakmampuan untuk menemukan pekerjaan lainnya. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan kebutuhan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Keuntungan atau kerugian yang didapatkan dapat diukur dari seberapa besar “modal” (misalnya waktu, usaha, dan uang) yang dipertaruhkan atau diinvestasikan di PT “X”. Investasi dapat dilakukan dengan banyak cara, misalnya uang yang dihabiskan berpindah ke kota lain untuk pekerjaan tertentu, atau mempertaruhkan waktu dan usaha untuk mempelajari ketrampilan tertentu di perusahaan. Dengan kata lain, *continuance commitment* dipengaruhi oleh seberapa besar keuntungan yang didapatkan oleh operator selama ia bekerja di PT “X”. Apabila keuntungan yang didapatkan oleh operator dari PT “X” cukup tinggi maka *continuance commitment* yang dimiliki akan cenderung tinggi. Begitu juga sebaliknya, apabila keuntungan yang diperoleh kurang sesuai dengan harapan dari operator, maka *continuance commitment* yang dimiliki akan cenderung rendah. Selain itu, faktor ketersediaan pekerjaan dan alternatif yang dimiliki oleh operator juga memengaruhi *continuance commitment* dari operator PT “X”. Operator yang merasa memiliki banyak alternatif lain selain bekerja di PT “X” akan memiliki *continuance commitment* yang lebih rendah dibandingkan operator yang tidak ada alternatif tempat bekerja lain. Operator PT “X” yang memiliki beberapa alternatif bekerja lainnya akan



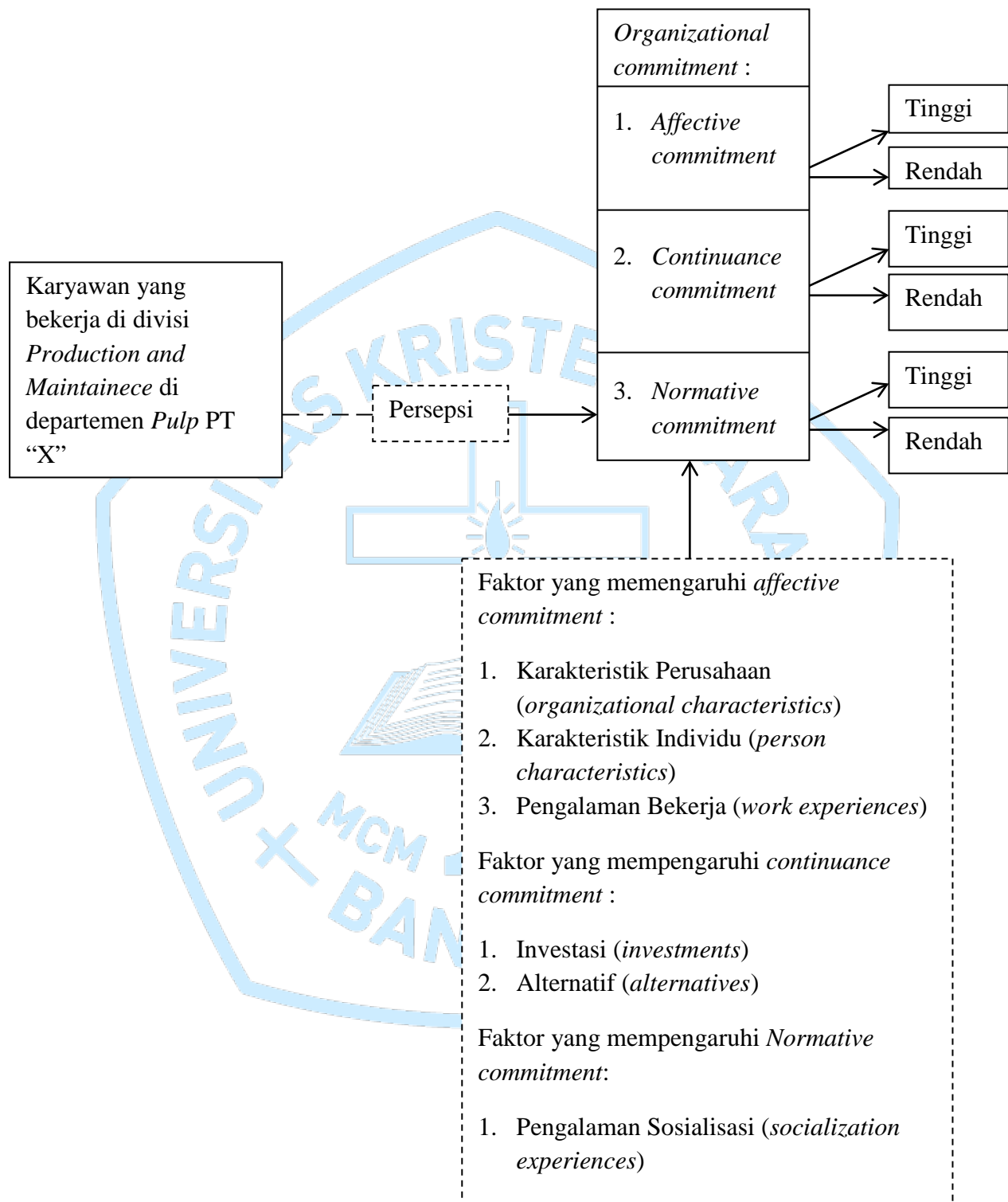
lebih memungkinkan berpindah ke pekerjaan lain, terutama pekerjaan-pekerjaan yang menurutnya lebih menguntungkan dibandingkan bekerja di PT “X”. Namun, ketika operator kurang memiliki alternatif pekerjaan lainnya, operator akan lebih memilih untuk tetap bekerja di PT “X” karena tidak ada pilihan pekerjaan lain.

*Normative commitment* berasal dari nilai-nilai yang dimiliki oleh operator PT “X”. Nilai-nilai tersebut dapat berupa keyakinan personal mengenai hutang budi yang dirasakan karyawan terhadap PT “X” dan menetap di PT “X” karena merasa hal tersebut merupakan hal yang benar untuk dilakukan. *Normative commitment* berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Perilaku *normative commitment* pada operator dalam melaksanakan tugasnya akan berusaha untuk tepat waktu karena merasa bahwa hal tersebut adalah tanggung jawabnya. Operator yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan cenderung mempunyai tanggung jawab untuk bekerja sehingga memilih untuk bertahan di PT “X”. Sebaliknya, apabila *normative commitment* yang dimiliki cenderung rendah, maka operator akan memiliki tanggung jawab yang kecil dalam pekerjaannya. Sama seperti dua komponen komitmen organisasi lainnya, *normative commitment* juga dipengaruhi oleh dua hal, yaitu nilai-nilai personal yang dimiliki oleh karyawan PT “X” yang bekerja sebagai operator dan kewajiban-kewajiban yang dirasakan perlu dipenuhi oleh karyawan PT “X” yang bekerja sebagai operator. Apabila nilai-nilai personal yang dimiliki operator PT “X” berhubungan dengan taat aturan atau memenuhi kewajiban dan tanggung jawab, maka *normative commitment* yang dimiliki oleh operator PT “X” akan cenderung tinggi. Namun sebaliknya, jika operator PT “X” tidak merasa bahwa ia harus memenuhi tanggung jawab apapun di pekerjaannya, maka *normative commitment* yang dimiliki akan cenderung rendah.

Pada umumnya, setiap karyawan memiliki ketiga komitmen ini. Namun yang membedakan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya adalah derajat dari ketiga komitmen yang dimiliki oleh setiap karyawan sehingga akan menghasilkan perilaku yang

berbeda pula sebagai latar belakang mempertahankan pekerjaannya (Meyer & Allen, 1997). Seperti yang telah disebutkan di atas, derajat dan komponen komitmen organisasi yang dimiliki oleh operator *production* dan *maintainence* PT “X” akan berbeda-beda sehingga yang akan diukur adalah derajat komitmen berdasarkan komponennya, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Dari ketiga komponen tersebut kemudian akan dilihat komponen manakah yang akan menonjol pada operator yang bekerja di *production* dan *maintainence* PT “X”.





Bagan 1.1 Kerangka Pikir

## 1.6 Asumsi Penelitian

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat ditarik beberapa asumsi, yaitu :

1. Komitmen organisasi dari operator yang bekerja pada divisi *production* dan *maintainence* PT “X” memiliki tiga komponen komitmen organisasi, *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*
2. Operator yang memiliki derajat *affective commitment* lebih tinggi daripada *continuance commitment* dan *normative commitment* akan berkontribusi secara aktif di kegiatan-kegiatan yang termasuk pekerjaan maupun di luar pekerjaan di PT “X”
3. Operator yang memiliki derajat *continuance commitment* lebih tinggi daripada *affective commitment* dan *normative commitment* akan cenderung merasa rugi apabila meninggalkan PT “X” atau karena operator tidak memiliki pilihan lain untuk bekerja di perusahaan lain.
4. Operator yang memiliki derajat *normative commitment* yang lebih tinggi daripada *affective commitment* dan *continuance commitment* akan cenderung merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan-pekerjaannya di PT “X” dan akan bertahan bekerja di PT “X” karena merasa hal tersebut merupakan suatu kewajiban.