

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, pihak manajemen bukan hanya mengelola bahan mentah dan alat kerja, melainkan juga karyawan (sumber daya manusia) yang terlibat di dalamnya. Padahal tidak dapat dipungkiri, setiap orang (karyawan), pasti memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, diperlukan tujuan yang jelas dalam sebuah perusahaan untuk menggerakkan seluruh orang yang terlibat didalamnya dan bersama-sama mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Tujuan memiliki peranan yang penting untuk mengembangkan sebuah perusahaan. Tujuan perusahaan akan mempengaruhi mulai dari tahap merekrut karyawan sampai menentukan target pencapaian yang hendak diraih. Oleh sebab itu, setiap perusahaan, baik dagang ataupun nirlaba, pasti memiliki tujuan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, sebuah perusahaan harus mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan efektif dan efisien. Sumber daya ini dapat berupa sumber daya material (modal uang dan peralatan), maupun sumber daya immaterial (sumber daya manusia). Menurut Robbins & Coulter (2012), sumber daya manusia (termasuk kemampuan dan pengetahuannya), merupakan sumber daya yang penting dan dibutuhkan, sebab manusia merupakan faktor penggerak dalam sistem kerja sebuah perusahaan.

Perusahaan dagang merupakan sebuah organisasi dengan tujuan mencari keuntungan dengan menyediakan barang maupun jasa. Pada perusahaan dagang, sumber daya materi yang diperlukan adalah modal uang, kantor, dan produk penjualan; termasuk didalamnya bahan baku untuk membuat barang dagangan (jika perusahaan membuat barang dagangannya

sendiri). Dengan kata lain, operasi perusahaan dagang adalah menciptakan atau menambahkan nilai pada produk dan penjualan guna mendapatkan laba. Perusahaan dagang haruslah memiliki barang untuk dijual dan kegiatan penjualan itu sendiri. Artinya, harus ada sumber daya yang bisa menciptakan atau memberi nilai tambah pada produk atau barang dagangan dan memasarkan produk tersebut. Disinilah sumber daya manusia akan berperan penting dalam basis operasi perusahaan, yaitu dalam proses penyediaan barang dan penjualan.

Sumber daya manusia sangat diperlukan untuk menyediakan produk yang akan dijual dan mendistribusikannya. Untuk melancarkan proses tersebut, karyawan akan dikelompokkan dan diberikan tugas yang spesifik agar setiap bagiannya dapat berjalan dengan lancar. Selain itu, untuk memastikan bahwa semua karyawan mengerjakan kewajibannya dengan baik dan mendapatkan haknya, maka dibentuk juga bagian karyawan yang bertugas untuk memastikan hal tersebut. Perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang jasa, pemasaran dan pendistribusian barang sangat bergantung pada karyawan yang langsung terjun ke tengah-tengah masyarakat. Hal ini disebabkan karena melalui merekalah produk perusahaan akan dikenal oleh masyarakat luas. Perilaku kerja karyawan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kompensasi materi, interaksi antar karyawan dalam perusahaan, interaksi karyawan dengan tugasnya, serta penilaian di antara sesama karyawan.

Menurut Arkoff (1968), seorang karyawan yang memiliki penilaian yang relatif positif terhadap interaksi sosialnya, tugasnya, dan lingkungan kerjanya akan memiliki kepuasan dan sikap kerja yang relatif lebih baik juga. Karyawan ini akan memiliki kecenderungan untuk bekerja lebih giat, lebih menyukai lingkungan kerjanya, dan bertahan lebih lama di perusahaan. Begitu juga sebaliknya, karyawan yang menilai lingkungan kerjanya dengan lebih negatif akan berperilaku lebih negatif juga

Marketing adalah bagian yang memiliki peran penting sekali dalam suatu perusahaan terkait fungsi yang dimilikinya. *Marketing* berfungsi untuk mencari, mendapatkan,

mempertahankan dan memperbanyak konsumen serta menguasai pasar. Mereka yang bekerja sebagai marketing memiliki tanggungjawab untuk menjaga dan meningkatkan volume penjualan, menyiapkan prospek klien baru, menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan, memastikan pencapaian target penjualan, membuat laporan penjualan perusahaan dan melaporkan aktifitas penjualan perusahaan kepada atasan (<http://www.jobs-description.com>). Banyaknya konsumen atau pelanggan dalam perusahaan akan mempengaruhi jumlah pemasukan perusahaan. Semakin banyak konsumen, semakin besar pemasukan yang berhasil didapatkan, maka perusahaan akan semakin berkembang, demikian pula sebaliknya. (<http://www.okupasi.com>).

Perusahaan “X” merupakan sebuah perusahaan distributor di Bandung yang menyediakan produk dagang berupa semen. Semen merupakan bahan yang sangat penting dalam proses pembangunan sebagai bahan perekat untuk kerikil, pasir, batu bata, dan material lainnya yang digunakan dalam proses pembangunan. Hal ini menyebabkan kebutuhan semen di Indonesia semakin meningkat. Asosiasi Semen Indonesia (ASI) menyebutkan konsumen semen nasional pada tahun ini diprediksi tumbuh sebanyak 10% atau menjadi 44,3 juta ton dibandingkan dengan konsumen tahun lalu sekitar 40,3 juta ton (Wartapedia, 2011). Peningkatan konsumen semen, menuntut produsen semen untuk menetapkan strategi dalam menghadapi situasi tersebut. Perusahaan yang tidak mampu menetapkan strategi dan sistem yang baik untuk bertahan di tengah persaingan penjualan, akan terancam mengalami kebangkrutan.

Perusahaan “X” adalah distributor semen yang sedang berkembang dan sama seperti perusahaan lainnya, perusahaan ini juga membutuhkan strategi dan sistem yang baik untuk menghadapi persaingan di antara perusahaan sejenis. Di tengah persaingan itu, perusahaan “X” sedang diperhadapkan pada kenyataan banyaknya karyawan yang mengundurkan diri

dari perusahaan, berkurangnya pemesanan barang yang dalam jangka panjang akan mengakibatkan kebangkrutan.

Manajer perusahaan “X” melihat bahwa permasalahan di atas terjadi karena target yang diberikan kepada *sales & marketing* terlalu besar (6000 ton perbulannya). Keadaan ini diperburuk dengan tidak adanya tunjangan dari perusahaan, jumlah intensif yang terlalu kecil bagi karyawan yang mencapai target penjualan (tidak sebanding dengan tuntutan yang diberikan). Faktor inilah yang membuat karyawan merasa terbebani dan memilih untuk mengundurkan diri.

Perusahaan “X” merupakan perusahaan berskala kecil dengan karyawan yang berjumlah 59 orang. Perusahaan ini dibagi menjadi beberapa divisi guna mencapai tujuan perusahaan, yaitu mencari keuntungan. Sama seperti pada perusahaan dagang lain, keuntungan perusahaan didapatkan dari penjualan, dengan kata lain, secara umum, hasil penjualan yang tinggi berpotensi menghasilkan keuntungan yang besar. Atas dasar itulah, divisi utama dalam perusahaan X adalah divisi *sales & marketing*, berjumlah 34 orang. Divisi ini terdiri dari *sales* dan *kolektor*, *administrasi sales*, *supervisor*, dan juga seorang *manager*. Selain itu, untuk memastikan proses penjualan berjalan lancar, divisi *finance* (terdiri dari kasir, akuntan dan *manager*) bertugas untuk menyediakan barang dagangan dan mengurus keuangan.

Perusahaan X memiliki peraturan mengenai batas absensi karyawan. Batas absensi yang diberikan oleh perusahaan maksimal 30% dari total kehadiran. Apabila para karyawan melewati batas absensi, maka pihak perusahaan menerapkan sistem surat peringatan (selanjutnya disebut SP) terhadap karyawan. SP 1 berisi teguran tegas, SP 2, melibatkan pemotongan gaji, dan SP 3 berupa pemutusan hubungan kerja (PHK).

Permasalahan utama yang dihadapi oleh perusahaan “X” adalah pada tidak tercapainya target penjualan dan meningkatnya angka *turnover* dalam divisi *sales & marketing* di setiap

tahunnya. Pada tiga tahun belakangan ini, rata-rata tingkat *turnover* adalah sebesar 25%, dengan lama bekerja sekitar satu tahun. Pada tahun 2015, perusahaan mencoba mengganti *supervisor* guna menyelesaikan masalah ini, dengan cara melakukan pendekatan kepada karyawan, menaikkan insentif dan memberikan fasilitas transportasi, namun demikian angka *turnover* dan tingkat kinerja relatif sama seperti sebelumnya.

Sulitnya bersaing dengan *sales-sales* dari perusahaan semen lain, menyebabkan karyawan merasa tidak terdorong untuk bekerja lebih keras. Dalam hal ini, jika karyawan tidak mencapai target sebanyak dua bulan berturut-turut, karyawan hanya di berikan teguran secara lisan dan “sistem uji coba” yaitu sistem pemantauan secara langsung terhadap karyawan tersebut. Apabila di dalam sistem pemantauan, karyawan tersebut tetap tidak mencapai target maka karyawan akan diberi surat peringatan.

Komitmen kerja karyawan terhadap perusahaan dibutuhkan untuk melaksanakan aktifitas pelayanan yang baik kepada konsumen. Menurut Mowday & Steers (1987), setiap karyawan dapat memiliki penghayatan yang beragam terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Penghayatan ini akan terlihat dalam sikap dan perilaku yang mencerminkan komitmen terhadap organisasi atau perusahaan tempat karyawan bekerja. Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen adalah unsur psikologis yang menunjukkan karakteristik relasi antara pekerja dengan organisasi dan implikasi pekerja untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen tersebut dibagi ke dalam tiga bentuk, yaitu : *Affective commitment* , *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*.

Affective Commitment adalah komitmen yang muncul dari kepedulian karyawan terhadap masa depan perusahaan yang mendorongnya untuk siap berkorban demi organisasi dengan menyediakan waktu, tenaga, energi terhadap pencapaian tujuan atau target perusahaan karena merasa sebagai bagian dalam perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki *Affective*

commitment memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan dan terlibat aktif dengan kegiatan yang ada dalam perusahaan. *Continuance Commitment* adalah komitmen karyawan yang muncul untuk bertahan karena akan mengalami kerugian jika keluar dari perusahaan. Karyawan yang memiliki *Continuance commitment*, tetap bertahan karena kekhawatiran akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan. *Normative Continuance* adalah komitmen yang muncul dalam diri karyawan karena menyadari kewajibannya untuk menjalankan tanggung jawabnya dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki *Normative commitment*, akan menjalankan tanggung jawabnya di perusahaan sebagai bentuk dari nilai moral yang dipegangnya.

Berdasarkan hasil wawancara kepada 5 karyawan dan juga manager *sales & marketing*, secara umum, karyawan menikmati lingkungan kerjanya. Perusahaan “X” menyediakan gaji diatas UMR, BPJS, insentif, dan teman-teman kerja yang ramah, jam kerja perusahaan juga relatif santai dan tidak banyak tekanan dari atasan. Karyawan juga mendapat mobil atau motor operasional untuk dipakai bila dibutuhkan. Namun demikian, karyawan sering kali tidak mampu mencapai target penjualan. Hal ini disebabkan oleh tingginya tingkat persaingan dengan merek-merek semen lain yang sudah lebih terkenal dan membuat *sales* dari perusahaan “X” mengalami kesulitan untuk menjual produk mereka kepada calon pembeli. Dalam menghadapi penolakan ini, *sales* biasanya mencoba menawarkan produknya lagi sebanyak dua sampai tiga kali. Namun, jika tetap ditolak, *sales* biasanya meninggalkan prospeknya atau mengirim *sales* lain untuk mencoba menawarkan produk mereka kembali.

Karyawan merasa bahwa sekalipun gaji mereka sudah di atas UMR, tetapi insentif untuk penjualan tidak seberapa. Tingginya target penjualan, membuat para *sales* kesulitan untuk mencapai target guna mendapatkan insentif. Terkait hal tersebut, terdapat lima *sales* yang selalu melebihi target, namun karyawan lain merasa bahwa kelima karyawan tersebut memang istimewa. *Sales* lain merasa bahwa kelima *sales* tersebut memang jarang pernah

ditolak oleh prospek pembeli. Oleh karena itu, ketika karyawan lain ditolak oleh prospek pembeli, perusahaan biasanya mengirim kelima *sales* ini untuk menggantikan *sales* yang ditolak tersebut. Dalam wawancara pada beberapa karyawan, bahwa karyawan yang telah lama berada atau bekerja dalam perusahaan akan tetap bertahan dan berusaha selalu memenuhi target yang telah ditentukan oleh atasan, sedangkan untuk karyawan yang baru mereka merasa terbebani dan banyak melakukan keluhan-keluhan karena belum dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh atasan.

Kelima responden menyatakan bahwa pekerjaan mereka relatif biasa saja. Tidak ada hal yang menarik dari pekerjaan mereka, namun demikian mereka merasa nyaman untuk bekerja di perusahaan “X” karena lingkungan kerjanya. Karyawan tidak merasa bahwa mereka memiliki karir yang baik di pekerjaannya sebagai *sales* di perusahaan ini.

Berdasarkan hasil wawancara kepada lima orang karyawan, 2 orang responden (40%) mengatakan bahwa pekerjaan yang mereka dapatkan di perusahaan ini merupakan tugas dan tanggung jawab yang harus mereka kerjakan dan mereka menyenangi keanggotaannya dalam perusahaan, namun bila ada tawaran pekerjaan lain yang lebih baik mereka dapat saja keluar dari perusahaan. Mereka dapat keluar kapan saja tanpa merasa tidak nyaman pada perusahaan atau teman-temannya. Bahkan mereka merasa bahwa teman-temannya akan mendukung jika mereka memutuskan untuk bekerja di tempat lain. Sebanyak 2 orang responden (40%) mengatakan bahwa mereka kurang menyenangi keberadaannya di perusahaan, namun tetap bertahan dalam perusahaannya karena merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan dan tetap memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Sebanyak 1 orang responden (20%) mengatakan bahwa mereka tetap bertahan dalam perusahaan karena adanya perasaan betah dan telah bekerja cukup lama di perusahaan, menyenangi pekerjaan yang diberikan perusahaan, adanya kepedulian yang besar terhadap majunya perusahaan dengan pencapaian target yang ditetapkan atau melebihi target, merasa bangga jika menyebutkan dirinya sebagai

salah satu karyawan di perusahaan "X", dan tidak ingin meninggalkan perusahaan walaupun gaji yang diterima dirasakan belum cukup bagi mereka.

Dari wawancara terhadap manager *sales & marketing*, manager menyatakan bahwa karyawan nampak antusias ketika diberikan tugas. Namun demikian, perilaku karyawan dalam pencapaian target tidak mencerminkan rasa antusias mereka yang sebelumnya di tunjukan. Sistem target penjualan di perusahaan "X" adalah dengan menggunakan target mingguan. Artinya, setiap hari, karyawan memiliki sejumlah prospek yang harus mereka kunjungi, tapi perhitungan jumlah barang yang mereka jual akan berupa akumulasi dalam satu minggu. Sering kali, setiap minggunya, karyawan yang mencapai target jumlah prospek pelanggan yang mereka temui, tetapi bukan target penjualan semennya.

Selanjutnya, karyawan cenderung melakukan sesuatu dengan seadanya. Hal ini muncul dalam komplain karyawan dan perilaku ogah-ogahan jika harus melakukan tugas di luar jam kerja atau diluar deskripsi tugasnya. Ketika diminta untuk melakukan tugas tambahan itu, karyawan selalu mempermasalahkan uang lembur terlebih dahulu, walaupun hasil kerja mereka sering kali tidak sesuai dengan yang diminta oleh atasan.

Karyawan perusahaan "X", khususnya di divisi *sales & marketing*, menghabiskan banyak waktu di luar kantor. Dalam perihal kehadiran, karyawan terlihat rajin dan jarang terlambat. Kalaupun terlambat atau tidak hadir, hal itu terjadi karena mereka harus keluar dan mencari prospek pembeli. Manager *sales & marketing* mengakui bahwa mungkin ada beberapa karyawan yang minta izin untuk melakukan penjualan tanpa benar-benar melakukannya. Namun demikian, manajer merasa sulit untuk menegur karyawan karena tidak adanya bukti. Secara umum, manajer merasa bahwa jika karyawan lebih giat dalam bekerja, seharusnya target penjualan bisa tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat ditemukan beberapa hal yaitu bahwa perusahaan X menyediakan sumber daya yang cukup untuk proses operasinya, memberikan gaji dan tunjangan-tunjangan yang baik serta lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawannya. Karyawan perusahaan X pun merasa nyaman dengan pekerjaannya serta memiliki interaksi sosial yang baik dengan teman-teman kerjanya. Namun demikian, karyawan nampak enggan untuk bekerja lebih keras untuk mencapai target penjualan walaupun mereka tahu pentingnya pencapaian target penjualan.

Pada sisi lain, di samping target penjualan yang tidak tercapai, banyak karyawan berpotensi meninggalkan perusahaan "X" jika mendapatkan tawaran kerja yang lebih baik, ada juga karyawan yang ke luar dari pekerjaan karena tidak menyukai pekerjaannya dan juga jenuh dengan pekerjaannya. Namun ada beberapa karyawan, merasa bangga menjadi salah satu karyawan yang dapat bekerja di perusahaan tersebut dan juga merasa puas apa bila dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh atasan. Hal ini menyebabkan terjadinya penurunan pencapaian target pemasaran yang telah ditentukan perusahaan sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Hal ini berarti, tidak hanya merasa bertanggung jawab terhadap pencapaian target penjualan, karyawan juga cenderung tidak jelas keterikatannya pada perusahaan.

Atas fenomena-fenomena di atas, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai *organizational commitment* karyawan pada perusahaan "X" Kota Bandung. *Organizational commitment* pada dasarnya merupakan sebuah konsep yang berbicara mengenai sikap individu terhadap perusahaan terkait dengan kesadaran dan kesediaan karyawan untuk bekerja dan bertahan di perusahaan (Meyer et al, 2002).

1.2 Identifikasi Masalah

Terhadap latar belakang masalah yang sudah diutaran diatas, peneliti ingin mengetahui bagaimana dominansi komitmen organisasi pada karyawan *sales & marketing* di perusahaan “X” Kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai dominansi komitmen organisasi pada karyawan *sales & marketing* perusahaan “X” Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran yang lebih rinci mengenai dominansi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan *sales & marketing* perusahaan “X” Kota Bandung yang dilandasi oleh *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi tambahan kepada bidang psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *Organizational Commitment* karyawan terhadap perusahaan.

2. Memberikan informasi kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang serupa dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan komitmen organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada karyawan oleh *supervisor sales & marketing* mengenai komitmen organisasi yang dimiliki setiap karyawan terhadap perusahaan, sehingga setiap karyawan dapat mengetahui apa saja yang harus diperbaiki dalam dirinya untuk lebih meningkatkan komitmennya terhadap diri sendiri maupun perusahaan agar dapat berpengaruh pada kemajuan perusahaan.
2. Hasil penelitian ini akan memberi informasi tambahan bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan pembentukan komitmen organisasi bagi karyawannya, agar komitmen karyawan terhadap perusahaan diharapkan semakin meningkat juga dan pembuatan program-program kerja guna meningkatkan produktifitas karyawan.

1.5 Kerangka Pikir

Perusahaan “X” memiliki beberapa divisi, salah satunya divisi *sales & marketing* yang memiliki karyawan sebanyak 34 orang. Divisi ini terdiri dari *sales* dan *kolektor*, *administrasi sales*, *supervisor*, dan juga seorang *manager*. Selain itu, untuk memastikan proses penjualan lancar, divisi *finance* bertugas untuk menyediakan barang dagangan dan mengurus keuangan. Divisi ini terdiri dari kasir, akuntan, dan manager.

Sistem target penjualan di perusahaan “X” adalah dengan menggunakan target mingguan. Target yang diberikan oleh perusahaan kepada *sales & marketing* untuk penjualan

produknya yaitu 1000 ton perminggu. Artinya, setiap hari, karyawan memiliki sejumlah prospek yang harus mereka kunjungi, tapi perhitungan jumlah barang yang mereka jual akan berupa akumulasi dalam satu minggu. Untuk menjadi *sales & marketing* tidak cukup hanya orang yang pandai saja, tetapi dibutuhkan komitmen yang kuat terhadap perusahaan, agar dapat memberikan hasil terbaik bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara total, mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga, dan waktunya, karyawan akan mengerjakan apa yang diharapkan perusahaan.

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan psikologis tertentu yang merupakan karakteristik hubungan antara anggota dengan organisasinya, dan mempunyai implikasi berupa keputusan untuk berhenti atau terus menjadi anggota organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1991). Di perusahaan "X", misalnya, karyawan yang memiliki komitmen akan berusaha untuk mencapai target penjualan dan berkeinginan kuat untuk terus menjadi bagian dari perusahaan "X". Sementara itu, karyawan yang tidak memiliki komitmen cenderung tidak begitu mementingkan target penjualan maupun keanggotaannya di perusahaan "X". Dengan kata lain, komitmen karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan "X" untuk mencapai tujuannya, yaitu target penjualannya.

Meyer & Allen (1997) melakukan penggabungan konsep membentuk tiga komponen komitmen, yaitu *Affective Commitment* yang merupakan ikatan yang berasal dari keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaannya, karyawan akan tetap bergabung dengan organisasi karena kemauannya sendiri dan karena menyukai pekerjaannya (*want*). *Continuance Commitment* diartikan sebagai tidak adanya alternatif pilihan kecuali tetap bertahan dalam perusahaan dan karyawan akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan dan membutuhkan pekerjaan tersebut (*need*). *Normative Commitment* sendiri merupakan keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Artinya, sales & marketing yang memiliki *Normative*

Commitment akan bertahan dalam perusahaan karena merasa memang sudah seharusnya demikian (ought to).

Karyawan *sales & marketing* di PT. "X" kota Bandung dengan *Affective commitment* tinggi akan cenderung mengarah pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan terhadap perusahaan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Maka karyawan *sales & marketing* dengan *Affective commitment* yang kuat akan menunjukkan perilaku datang tepat waktu ke perusahaan, karyawan bersedia mengikuti kegiatan perusahaan yang dilaksanakan bahkan diluar jam kerja, bersedia lembur dalam menyelesaikan pekerjaannya karena memang ingin melakukan hal tersebut. Karyawan juga akan memiliki keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap perusahaan bila dibandingkan karyawan dengan *Affective commitment* yang lebih rendah, seperti karyawan yang kurang memiliki keinginan untuk terlibat dan bergabung dalam kegiatan di PT. "X" Kota Bandung.

Continuance commitment berkaitan dengan pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan dan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Adanya kekhawatiran yang timbul dalam diri karyawan bila tidak dapat mencapai prestasi di perusahaan yang baru nantinya, dan tidak memiliki pilihan lain selain bertahan dalam organisasi. Karyawan *sales & marketing* dengan *Continuance commitment* pada umumnya bekerja lebih seadanya, mereka tidak memberikan usaha maksimal dikarenakan karyawan butuh melakukan tersebut karena tidak ada pilihan lain. Seperti karyawan *sales & marketing* akan tetap bertahan bekerja di PT. "X" Kota Bandung karena mereka tidak memiliki pekerjaan lainnya dan harus menafkahi keluarganya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka karyawan tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada PT. "X" Kota Bandung. Karyawan memilih untuk tetap bekerja di PT. "X" Kota Bandung karena membutuhkan upah sebagai sumber pemasukan dalam memenuhi kebutuhannya. Bila dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *Continuance commitment*

yang lebih rendah, karyawan *sales & marketing* bekerja tanpa mempertimbangkan untung dan rugi.

Normative commitment berkaitan dengan tanggung jawab seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasinya, serta adanya perasaan wajib untuk tetap bekerja di dalam PT. “X” Kota Bandung. Karyawan *sales & marketing* yang memiliki *Normative commitment* yang tinggi mereka akan merasa memiliki tanggung jawab untuk bekerja karena sudah sejak lama bekerja di PT. “X” Kota Bandung, maka mereka memilih untuk bertahan dalam organisasi. Namun, sebaliknya karyawan dengan *Normative commitment* yang rendah memiliki nilai tanggung jawab yang lebih kecil pada pekerjaannya. Seperti karyawan yang bermalas-malasan dan melakukan hal lain disaat jam kerja.

Meyer & Allen (1991, dalam Meyer & Allen, 1997) menyatakan bahwa ketiga komponen ini muncul dalam diri setiap anggota organisasi, namun muncul dalam derajat yang berbeda-beda. Ketiga komponen tersebut yaitu *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*.

Meyer & Allen (1991, dalam Meyer & Allen, 1997) menyatakan komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja. Karakteristik pribadi berkaitan dengan Lama kerja atau masa kerja merupakan lamanya seseorang bekerja atau menjabat suatu posisi dalam organisasi. Umumnya individu yang berusia lebih tua dan telah lama bekerja memiliki komitmen organisasi yang kuat dibandingkan dengan mereka yang berusia muda. Hal ini dipengaruhi oleh pandangan bahwa masa hidup mereka baik kehidupan biologis maupun usia kerja di organisasi hanya tinggal sesaat, sehingga tetap berkomitmen dengan organisasi. Tingkat pendidikan (Lee, dalam Meyer & Allen, 1997), usia dan lama kerja (Ferris & Aranya, dalam Meyer & Allen, 1997) berpengaruh terhadap *Continuance commitment*. Semakin tinggi

pendidikan maka akan semakin tinggi *Continuance commitment*, dan semakin tua usia serta lama kerja seorang karyawan, maka *Continuance commitment* semakin tinggi karena kesempatan seorang karyawan untuk berpindah organisasi makin kecil. Meyer dan Allen (1993).

Mathieu dan Zajac (1990) menemukan adanya korelasi positif yang rendah antara masa kerja dengan komitmen organisasi. Lama kerja atau masa kerja merupakan lamanya seseorang bekerja atau menjabat suatu posisi dalam organisasi. Pada umumnya individu yang memiliki usia lebih tua dan memiliki masa kerja yang lebih lama memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat dibandingkan dengan yang berusia lebih muda. Hal tersebut dipengaruhi oleh persepsi bahwa usia kerja dan hidup mereka hanya tinggal sesaat, sehingga akan tetap berkomitmen pada perusahaan. Namun terdapat hubungan yang lemah antara usia, lama kerja, dan status marital dengan *Affective commitment* (Mathieu dan Zajac, dalam Meyer & Allen, 1997).

Tingkat pendidikan (Lee, dalam Meyer & Allen, 1997), usia dan lama kerja (Ferris & Aranya, dalam Meyer & Allen, 1997) berpengaruh terhadap *Continuance commitment*. Semakin tinggi pendidikan maka akan semakin tinggi *Continuance commitment*, dan semakin tua usia serta lama kerja seorang karyawan, maka *Continuance commitment* semakin tinggi karena kesempatan seorang karyawan untuk berpindah organisasi semakin kecil. Meyer & Allen (1993), juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan negatif dengan *Continuance commitment*, semakin tinggi kepuasan kerja, maka *Continuance commitment* akan semakin rendah.

Karakteristik pekerjaan adalah mengenai struktur organisasi dan kebijakan dalam organisasi. Berkaitan dengan jabatan atau peran yang memiliki sumbangan bermakna pada komitmen organisasi. Karakteristik ini meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran, dan

ambiguitas peran. Dari beberapa penelitian ditemukan bahwa tantangan pekerjaan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, sedangkan konflik peran dan ambiguitas peran memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasi.

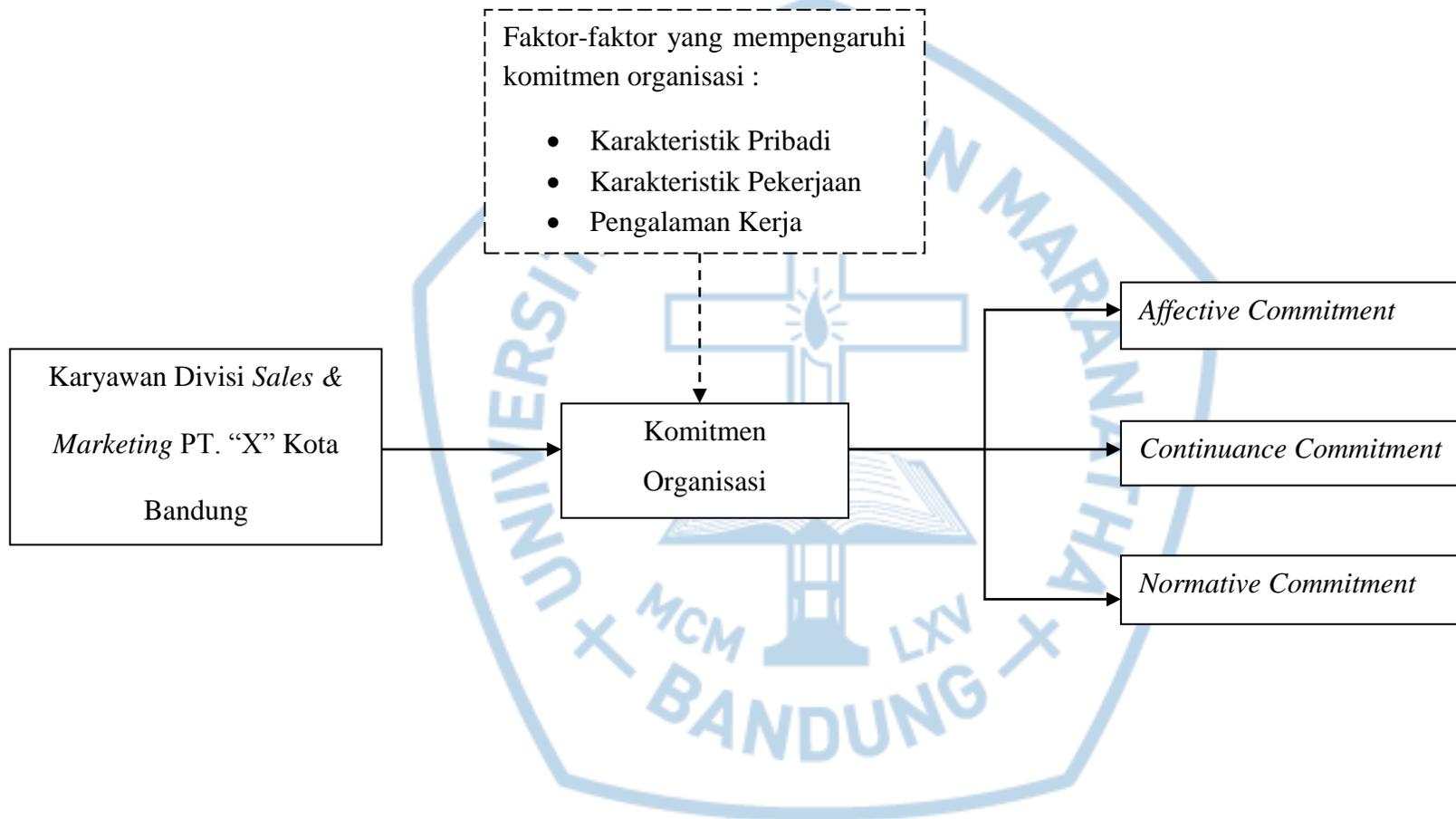
Pengalaman kerja adalah sejauh mana individu merasa dihargai dan dibutuhkan. Semakin seseorang merasa dihargai atau dibutuhkan maka komitmennya juga akan semakin kuat. Bagaimana persepsinya mengenai gaji atau imbalan ekstrinsik yang diterimanya selain gaji pokok seperti tunjangan, bonus, insentif, dan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

Selain itu ditemukan bahwa pengalaman kerja yang menyenangkan dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan *Normative commitment*. Semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan maka akan semakin tinggi pula *Normative commitment* karyawan tersebut. Karakteristik pekerjaan adalah sejauh mana pekerjaannya menunjukkan kreatifitas dan bertanggung jawab (Dorstein & Allen, 1997). Selain itu adanya konflik peran, berbeda antara tuntutan pekerjaan dan tuntutan fisik, harapan dan nilai pribadi juga dapat mengurangi komitmen seseorang terhadap organisasinya. Pengalaman kerja adalah sejauh mana individu merasa dihargai dan dibutuhkan. Semakin seseorang merasa dirinya dihargai dan dibutuhkan oleh organisasi, maka semakin kuat komitmennya.

Dari penjelasan diatas, komitmen organisasi pada karyawan divisi *sales & marketing* di PT. "X" Kota Bandung akan diukur berdasarkan komponen-komponen tersebut dan menentukan komponen manakah yang paling dominan berdasarkan dengan data yang diperoleh.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut :

Bagan 1.1 Kerangka Pikir



1.6 Asumsi Penelitian

1. Komitmen organisasi *sales & marketing* perusahaan “X” kota Bandung merupakan keterikatan karyawan dengan organisasinya.
2. Komitmen organisasi *sales & marketing* perusahaan “X” kota Bandung terdiri dari tiga komponen, yaitu *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*.
3. Komitmen organisasi dipengaruhi aspek yaitu keinginan dalam diri karyawan untuk menjalin hubungan dengan perusahaan (*want*), karena adanya imbalan dan kebutuhan untuk memenuhi kebutuhannya (*need*), juga adanya tanggung jawab dan merasa wajib untuk bertahan dalam perusahaan (*ought to*).
4. Seorang karyawan *sales & marketing* perusahaan “X” Kota Bandung dikatakan memiliki komponen komitmen organisasi *Affective commitment* yang dominan terhadap organisasi apabila mereka memiliki keinginan yang kuat untuk menetap dalam organisasinya dan memiliki keinginan untuk selalu berkembang dalam organisasinya.
5. Seorang karyawan *sales & marketing* perusahaan “X” Kota Bandung dikatakan memiliki komponen komitmen organisasi *Continuance commitment* yang dominan terhadap organisasi apabila mereka merasa akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasinya.
6. Seorang karyawan *sales & marketing* perusahaan “X” Kota Bandung dikatakan memiliki komponen komitmen organisasi *Normative commitment* yang dominan terhadap organisasi apabila mereka merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan wajib bertahan pada organisasinya .
7. Komitmen organisasi *sales & marketing* perusahaan “X” Kota Bandung dipengaruhi oleh beberapa Faktor seperti karakteristik individu, karakteristik pekerjaan serta

pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi seorang karyawan.

