

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Industri jasa menunjukkan pertumbuhan yang cepat dan dinamis. Hal ini dilihat dari banyaknya jumlah perusahaan yang bergerak pada sektor industri jasa serta banyaknya organisasi baru yang ikut berkecimpung pada industri jasa, salah satunya pada sektor jasa transportasi. Mantan Menteri Ekonomi dan Pariwisata, Mari Elka Pangestu mengatakan bahwa industri jasa memiliki potensi besar untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Produk Domestik Bruto (PDB) adalah nilai pasar semua barang dan jasa yang diproduksi oleh suatu negara pada periode tertentu. PDB merupakan salah satu metode untuk menghitung pendapatan nasional. Sektor ini dapat berkontribusi terhadap peningkatan PDB nasional, penciptaan lapangan kerja, dan pengurangan kemiskinan. Menurutnya, sektor jasa mampu menjadi sumber utama pertumbuhan ekonomi Indonesia melalui berbagai industri jasa seperti pariwisata, logistik, dan transportasi. Berdasarkan hasil riset Humas Universitas Gajah Mada pada tahun 2016, sektor industri jasa berkontribusi meningkatkan PDB nasional dari 45 persen di tahun 2010 menjadi 55 persen di tahun 2012. Selain itu mampu menciptakan 21,7 juta lapangan pekerjaan dalam kurun waktu 2000-2010. ([www.dikti.go.id](http://www.dikti.go.id))

Jasa transportasi adalah perpindahan manusia atau barang dari satu tempat ke tempat lainnya dengan menggunakan sebuah kendaraan yang digerakkan oleh manusia atau mesin. Perkembangan transportasi alat angkut dapat terwujud dalam bentuk kemajuan yang selalu mengikuti dan mendorong kemajuan teknologi transportasi. Transportasi dapat memajukan kesejahteraan ekonomi, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan meningkatkan tingkat aksesibilitas. Transportasi sendiri dibagi 3 yaitu, transportasi darat, laut, dan udara. Secara umum, masyarakat yang melakukan pergerakan dengan tujuan yang berbeda-beda

membutuhkan sarana penunjang pergerakan berupa angkutan pribadi (mobil atau motor) maupun angkutan umum yang terdiri dari angkutan *paratransit* dan *masstransit*. Angkutan umum *paratransit* merupakan angkutan yang tidak memiliki rute dan jadwal yang tetap dalam beroperasi disepanjang rutenya, sedangkan angkutan umum *masstransit* merupakan angkutan yang memiliki rute dan jadwal yang tetap serta tempat pemberhentian yang jelas.

Salah satu perusahaan jasa angkutan umum *masstransit* yaitu perusahaan *travel* PT. “X” Bandung yang telah berdiri sejak tahun 2004 hingga saat ini merupakan perusahaan jasa di bidang transportasi meliputi *tours*, *travel*, dan *cargo* yang sedang berkembang antar kota Jakarta dan Bandung. *Travel* PT. “X” Bandung sendiri telah mengalami berbagai macam perubahan, mulai dari letak *outlet*, jumlah armada, inovasi pelayanan, hingga struktur organisasi. Peran pengemudi atau yang biasa disebut dengan *driver* di dalam PT. “X” Bandung ini menjadi penentu berjalannya kegiatan operasional perusahaan mengingat perusahaan ini bergerak di bidang transportasi. Berhubungan dengan jadwal serta jam perjalanan yang padat, PT “X” Bandung memiliki seratus enam pekerja sebagai *driver*. Selain itu, PT. “X” Bandung sendiri sudah memiliki tempat untuk penyimpanan, tempat pemeliharaan, serta tempat perbaikan kendaraan yang biasa disebut dengan ‘*pool*’ sebanyak empat di Bandung dan dua di Jakarta. PT “X” Bandung juga memiliki tempat untuk menampung para konsumen dalam menunggu keberangkatan mereka yang biasa disebut dengan ‘*outlet*’ sebanyak delapan di Bandung dan dua puluh dua di Jakarta.

Adapun visi dari PT “X” Bandung adalah menjadikan perusahaan transportasi yang terbaik di kelas jasa angkutan *travel*, *cargo* dan *tours & travel*. PT “X” Bandung juga memiliki misi yaitu memberikan layanan yang terbaik di dalam bidangnya untuk semua pelanggan, mengedepankan pelayanan jasa transportasi *travel* dan *cargo*, memberikan harga terbaik untuk jasa transportasi, serta memberikan solusi perjalanan wisata terbaik untuk pelanggan. Berdasarkan visi dan misi tersebut, anggota organisasi terutama pada *driver* PT

“X” Bandung diharapkan memiliki tujuan yang sama. Hubungan yang terbentuk antar anggota dengan organisasinya akan memiliki implikasi terhadap keputusan anggota untuk melanjutkan keanggotaannya atau keluar. Hal tersebut disebut sebagai komitmen dalam berorganisasi, dimana anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan dapat lebih bertahan sebagai bagian dari organisasi.

Menurut *supervisor* perusahaan *travel* PT. “X” Bandung, setiap *driver* memiliki jadwal masing-masing untuk setiap perjalanan yang dituju yang sudah ditetapkan oleh *Person in Charge* (PIC). Mereka saling bekerja sama untuk mengejar target perusahaan dalam memuaskan penumpang atau *customer*. Hal yang dilakukan pihak perusahaan dalam merekrut *driver* adalah syarat administrasi antara lain, SIM B1 Umum, rentang usia 20 hingga 45 tahun, memiliki ijazah minimal SMP, Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK), surat keterangan kerja dari perusahaan terakhir calon *driver* bekerja. Para *driver* memiliki jam kerja yang sesuai dengan *shift* masing-masing pada jadwal yang telah dibagikan oleh PIC. Masing-masing *driver* mendapatkan *shift* kerja perjalanan Bandung – Jakarta – Bandung sesuai dengan penempatan tujuannya di Jakarta. Di setiap perjalanannya para *driver* mendapatkan uang makan yang sudah ditetapkan pihak perusahaan di luar gaji pokok setiap bulan, Jamsostek, dan Tunjangan Hari Raya (THR). Para *driver* juga diberi kebijakan untuk memilih oleh perusahaan yakni bekerja 4 hari kerja 2 hari libur atau 2 hari kerja 1 hari libur dengan total 20 hari kerja dalam sebulan, diberi uang jalan diluar gaji pokok, diberi pencairan jamsostek ketika mengajukan *resign* jika telah bekerja lebih dari 1 tahun, diberi kebebasan untuk izin dengan alasan yang kuat seperti sakit atau ada anggota keluarga yang meninggal.

Berdasarkan data dari *supervisor* perusahaan *travel* PT. “X” Bandung, para *driver* PT. “X” Bandung yang memiliki lama bekerja rata-rata lebih dari satu tahun diharapkan dapat meningkatkan keterlibatannya didalam perusahaan. Hal ini dapat mendukung keterikatan *driver* terhadap perusahaan. Selain mengharapakan para *driver* dapat bertahan kerja di

perusahaan dalam waktu yang lama, PT. "X" Bandung juga mengutamakan para *driver* untuk menampilkan unjuk kerja yang baik seperti selalu masuk kerja tepat waktu sesuai jadwal *shift* kerja masing-masing, melayani para penumpang atau *customer* dengan baik dan ramah, mengemudi dengan tidak ugal-ugalan, tidak lewat bahu jalan, membeli seragam sehingga dapat bekerja menggunakan pakaian yang rapi, disiplin dan tepat waktu, serta bertanggung jawab atas keselamatan para penumpang. Para *driver* juga harus sudah siap di *outlet* 30 menit sebelum jadwal keberangkatan.

Berdasarkan wawancara peneliti terhadap *driver* yang masih kuat untuk tetap bertahan bekerja di PT "X" Bandung, walaupun mereka mendapatkan gaji lebih dari tahun sebelumnya, mereka mengalami kelelahan dan juga sering mengalami penyakit tertentu seperti sakit badan, sakit kaki, dan pusing, mereka juga mengeluh saat bekerja seperti merasa bosan dan jenuh. Seringkali juga mereka merasa emosi karena keadaan ruas jalan yang sulit diprediksi yang kadang tidak stabil. Peneliti juga melakukan wawancara terhadap *supervisor* PT "X" Bandung dan mendapatkan laporan dari *customer* kepada pihak manajemen bahwa ada *driver* yang melanggar aturan seperti tidak ramah kepada penumpang, mengendarai kendaraan melampaui batas kecepatan, serta membuat resah *customer* karena melewati bahu jalan. Selain itu keberangkatan *travel* seringkali tidak tepat waktu dimana hal tersebut berdampak pada tidak puasnya pelanggan terhadap layanan jasa transportasi *travel* dari PT "X" Bandung yang tidak sesuai dengan visi, misi, dan motto dari PT "X" Bandung sendiri. Hal tersebut telah melanggar aturan dalam bekerja di PT "X" Bandung. Karena hal tersebut sikap perusahaan adalah menegur dan memberikan peringatan pada *driver* yang melanggar aturan.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada *supervisor*, diperoleh data tentang *driver* perusahaan *travel* PT "X" Bandung, ditemukan beberapa permasalahan yaitu meskipun mereka telah lama bekerja sebagai *driver*, namun kurang memiliki kesungguhan

saat bekerja. Terdapat kurang lebih 11 orang yang absen tanpa alasan dan terlambat dalam menjalankan *shift*nya di setiap bulannya, di samping itu *turnover driver* juga cukup tinggi. Alasan yang sering dijumpai pada *driver* yang *resign* adalah yaitu mendapat kesempatan bekerja di tempat lain atau sudah merasa tidak sanggup secara fisik untuk bekerja sebagai *driver* yang dipengaruhi oleh bertambahnya umur *driver* sehingga kekuatan fisik yang menurun.

Banyaknya *driver travel* PT “X” Bandung yang *resign* (*turnover*) berdasarkan hasil wawancara terlihat bahwa *driver* memiliki komitmen yang berbeda-beda di dalam pekerjaannya walaupun pekerjaan tersebut memiliki beban yang dirasa berat.

Dalam 3 tahun terakhir terdapat 64 *driver* yang *resign*. *Driver* yang *resign* terjadi yaitu pada tahun 2014 terdapat 21 orang yang *resign*. Pada 2015 terdapat 18 orang yang *resign* dan yang lainnya diterima sebanyak 6 orang. Tahun 2016 terdapat 25 orang *resign*. Karena *driver* yang berkurang maka pada tahun 2015 PT “X” Bandung mengeluarkan kebijakan untuk menutup *outlet* Dago dan Dipatiuku. Sebagai akibat ditutupnya 2 *outlet*, terjadi penumpukan konsumen di *outlet* Surapati sehingga PT “X” Bandung mengeluarkan suatu kebijakan baru pada tahun 2016 yaitu mengintensifkan perjalanan *travel* ke Jakarta dengan menambahkan jam perjalanan berupa diadakannya keberangkatan di setiap jamnya untuk setiap tujuan. Untuk itu uang yang diterima oleh *driver* semakin besar perharinya karena menjalankan perjalanan dari Bandung – Jakarta – Bandung sebanyak 4 kali perjalanan atau yang biasa disebut dengan 2 rit sehingga mereka mendapatkan 4 kali uang jalan jika menjalankan 2 rit dalam sehari.

Perusahaan sendiri telah melakukan beberapa upaya untuk mengurangi konsekuensi-konsekuensi komitmen organisasi yang seringkali terjadi di dalam perusahaan, antara lain memberikan ketegasan akan aturan seperti memberikan surat peringatan (SP) untuk *driver* yang sering terlambat datang atau tidak masuk kerja lebih dari 3 kali berturut-turut dalam

sebulan tanpa adanya alasan, memberikan kebijakan yaitu menerima alasan dari tiap *driver* yang berhalangan hadir, memberikan keadilan dalam bentuk upah tiap bulan serta uang jalan sesuai dengan unjuk kerja dari setiap *driver*. Selain itu perusahaan juga memberikan apresiasi untuk *driver* yang bekerja lebih dari 5 tahun dengan unjuk kerja yang sangat baik berupa sepeda motor. Berdasarkan upaya yang sudah dilakukan perusahaan tersebut, diharapkan para *driver* memperlihatkan unjuk kerja yang baik, mengurangi absensi tanpa alasan karena hal tersebut dapat memengaruhi berjalannya operasional *travel* PT “X” Bandung, serta tingkat *turn over* di perusahaan menurun.

Berdasarkan hasil survey awal yang dilakukan peneliti terhadap 11 orang *driver* PT “X” Bandung, diperoleh sebanyak 3 orang *driver* (27%) menganggap pekerjaannya walaupun lelah karena harus bekerja selama 18 jam bahkan hingga 20 jam, namun menyenangkan karena mereka merasa nilai-nilai dan keyakinan yang ada di dalam perusahaan sesuai dengan diri mereka sehingga mereka merasa nyaman dan menikmati dalam melakukan pekerjaannya. Walaupun banyak menghabiskan waktu di kursi supir, para *driver* cenderung nyaman untuk mengemudi. Mereka beranggapan bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan sesuai dengan kemampuan mereka serta butuhnya pekerjaan karena harus menafkahi keluarganya. Dengan profesi sebagai *driver* PT “X”, uang yang dihasilkan merupakan jerih payah hasil keringat sendiri sehingga mereka dapat mensyukuri hasil yang diperoleh. Selain itu mereka juga merasa adanya keterikatan secara emosional dengan PT “X” Bandung serta sesama *driver* seperti mereka saling menceritakan pengalaman-pengalaman selama di jalan ataupun masalah-masalah pribadi ataupun masalah selama bekerja dan dibantu oleh sesama *driver*, bercanda, menanyakan kabar, dan menganggap sesama *driver* merupakan keluarga.

Sebanyak 5 orang *driver* (45%) lainnya mengatakan bahwa perusahaan ini memberikan fasilitas yang dirasakan memadai yaitu gaji pokok, uang operasional, tempat tinggal berupa *mess*, insentif, serta asuransi kesehatan berupa jamsostek. Sehingga mereka



akan merasa rugi jika meninggalkan PT “X” Bandung sebelum mendapatkan pekerjaan di tempat yang baru. Mereka juga sudah merasa nyaman dengan teman-teman di lingkungan PT “X” Bandung sehingga mereka lebih memilih untuk tetap bekerja di PT “X” Bandung ini. Sedangkan 3 orang *driver* (27%) merasa memiliki tanggung jawab karena diberikan kesempatan untuk bekerja, sudah terbiasa dan sudah seharusnya melakukan pekerjaan itu sesuai dengan standard yang sudah diberikan oleh perusahaan seperti ramah, aman dalam mengemudi, mengantarkan penumpang dari outlet asal ke outlet tujuan dengan selamat, serta merawat kendaraannya.

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab. Mereka akan bekerja secara optimal dengan mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga, dan waktunya untuk pekerjaan (Pines & Aronson, 1988). Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa karyawan memiliki komitmen yang berbeda-beda terhadap perusahaannya di dalam pekerjaannya walaupun pekerjaan tersebut memiliki beban yang dirasa berat.

Berdasarkan data yang dipaparkan diatas, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian mengenai komitmen organisasi pada *driver* perusahaan *travel* PT. “X” Bandung dengan melihat dominansi komponennya.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Ingin mengetahui gambaran komitmen organisasi yang paling dominan pada *driver* *travel* PT “X” Bandung.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan gambaran mengenai komponen *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* yang paling dominan pada *driver* perusahaan *travel* PT. “X” Bandung.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai komitmen organisasi yang paling dominan pada *driver* perusahaan *travel* PT. “X” Bandung.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Memberikan informasi tambahan kepada bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai komitmen yang paling dominan yang dimiliki oleh para *driver* *travel* Jakarta-Bandung PT “X”.
2. Memberikan informasi bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian komitmen organisasi yang berhubungan dengan faktor yang terkait dengan komitmen organisasi.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Memberikan informasi kepada management PT “X” Bandung tentang komitmen organisasi yang paling dominan sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkan komitmen yang diharapkan PT “X” Bandung.



2. Memberikan informasi kepada pihak manajemen PT “X” Bandung mengenai komitmen organisasi yang dominan yang dimiliki oleh para *driver* perusahaan *travel* PT. “X” Bandung untuk kemajuan perusahaan

### 1.5 Kerangka Pemikiran

*Driver* perusahaan *travel* PT “X” Bandung pada umumnya memiliki rentang usia 20 sampai 55 tahun, seseorang pada usia tersebut termasuk ke dalam tahap perkembangan masa dewasa awal dan dewasa madya (Santrock, 2011). Dua kriteria yang diajukan untuk menunjukkan akhir masa muda dan permulaan dari masa dewasa awal adalah kemandirian ekonomi dan kemandirian dalam membuat keputusan. Mungkin yang paling luas diakui sebagai tanda memasuki masa dewasa adalah ketika seseorang mendapatkan pekerjaan penuh waktu yang kurang lebih tetap. Di masa ini, individu memusatkan dirinya terhadap hubungan pertemanan dekat (*intimacy*) dan karier. Dan pada individu dewasa madya, pandangan hidup dan idealisme cenderung berubah, sehingga tidak jarang banyak individu yang sebelumnya telah cocok dengan pekerjaannya, pada usia ini akan pindah pekerjaan yang menurut mereka lebih menguntungkan sehingga tidak memiliki komitmen organisasi, padahal komitmen organisasi dibutuhkan. Terdapat komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan seiring bertambahnya usia dan lebih banyak mencurahkan diri pada pekerjaan (Pines & Aronson, 1988).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan antara karyawan dan organisasi, serta memiliki implikasi dalam keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi (Allen & Meyer, 1997). Meyer & Allen (1997) melakukan penggabungan konsep komitmen yang telah dikemukakan sebelumnya. Masing-masing konsep mencerminkan 3 komponen komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

*Affective commitment* yang diartikan sebagai ikatan emosional terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan komitmen pada organisasi atau keinginan untuk bertahan dalam organisasi. *Driver* perusahaan *travel* PT “X” Bandung dengan *Affective Commitment* yang dominan akan menunjukkan perilaku datang tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan terutama bagi mereka yang mendapatkan jadwal di pagi hari karena memiliki ikatan emosional, seperti ingin datang lebih pagi agar dapat bertukar pikiran dengan sesama *driver*. Selanjutnya *driver* juga bersedia lembur untuk menyelesaikan jadwal *shift* mengemudinya karena memang ingin melakukan hal tersebut (*want to*), memiliki keyakinan dan tujuan yang sama yaitu terdapat nilai-nilai di dalam organisasi dengan dirinya seperti nilai-nilai kekeluargaan dan latar belakang budaya yang sama, berusaha untuk mempertahankan absensi atau kehadiran karena *driver* memang menyukai pekerjaan mereka, bahkan senang menceritakan dan mendiskusikan pengalaman bekerja mereka dengan orang lain atau sesama *driver*. Dalam komponen ini, perilaku *driver* yang di PT “X” Bandung memperlihatkan bahwa mereka merasa adanya keterikatan dengan sesama *driver* seperti kenal dan dekat dengan satu sama lain sesama *driver*, seringkali saling berbagi cerita atau ‘curhat’ selama bekerja.

Pada tiap komponen komitmen organisasi terdapat keterikatan terhadap perusahaan, murni merasa terikat terhadap perusahaan sehingga tidak ada niat untuk meninggalkan perusahaan. *Driver* PT “X” Bandung yang memiliki *continuance commitment* memiliki kebutuhan (*need to*) untuk menjadi bagian dari perusahaan *travel* PT “X” Bandung seperti menyadari bahwa ia akan menderita kerugian jika melepaskan pekerjaannya, kehilangan penghasilan, dan belum tentu menemukan pekerjaan lain yang cocok jika meninggalkan *travel* PT “X” Bandung. Pada *continuance commitment*, jika mendapatkan tawaran yang lebih baik, tanpa pertimbangan karyawan akan keluar; walaupun mereka tidak akan keluar sekarang, mereka tidak akan mau karena akan kehilangan fasilitas yang akan merugikan

mereka. Hal ini juga dapat dilihat dari para *driver* perusahaan *travel* PT “X” Bandung akan tetap bertahan bekerja di PT “X” Bandung karena mereka tidak memiliki pilihan pekerjaan lainnya dan harus menafkahi keluarganya. Karyawan memilih untuk tetap bekerja di PT “X” Bandung karena membutuhkan upah sebagai sumber pemasukan dalam memenuhi kebutuhannya.

*Normative commitment* berasal dari keyakinan *driver* untuk merasa wajib untuk tetap bertahan dalam perusahaan. *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan serta keyakinan untuk terus berada di dalam organisasi sebagai bentuk hutang budi sehingga *driver* PT “X” Bandung bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya dan kewajibannya sebagai *driver*. Dengan demikian, *normative commitment* merupakan seberapa besar loyalitas anggota terhadap organisasi. *Driver travel* PT “X” Bandung yang memiliki *normative commitment* yang menonjol akan bertahan dalam organisasi karena memang sudah seharusnya begitu (*ought to*), berusaha untuk mencapai target yang ditetapkan oleh PT “X” Bandung seperti tepat waktu, mengikuti langkah-langkah *standard operating procedure* (SOP) dengan benar, serta membuat nyaman para *customer* dalam rangka tujuan organisasi, merawat kendaraannya, dan setia sehingga mereka memilih untuk bertahan di dalam organisasi.

Menurut Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa ketiga komponen ini muncul dalam diri setiap anggota organisasi dengan derajat yang berbeda-beda sehingga menghasilkan perilaku yang berbeda pula sebagai latar belakang mempertahankan pekerjaannya. Pada dasarnya komitmen seseorang terhadap organisasinya dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, serta pengalaman kerja (Meyer & Allen, 1997). Faktor karakteristik personal yang berkaitan dengan lama kerja atau masa kerja, pengalaman sosialisasi, tingkat pendidikan, usia, dan status marital. Selanjutnya, faktor karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan struktur organisasi, kebijakan dalam organisasi,

dan tantangan dalam pekerjaan. Dan yang terakhir adalah faktor pengalaman kerja.

Karakteristik personal yang berkaitan masa kerja merupakan lamanya seseorang bekerja atau menjabat suatu posisi dalam organisasi. Terdapat hubungan positif antara lamanya berada di dalam organisasi dengan *affective commitment* (Meyer & Allen, 1997). *Driver* yang sudah lama bergabung di PT “X” Bandung, akan memiliki rasa keterikatan secara emosional dengan PT “X” Bandung tersebut. Pengalaman sosialisasi yang dialami anggota organisasi juga dapat mempengaruhi *normative commitment*, misalnya *driver* yang sudah lama bekerja merasa hutang budi terhadap perusahaan karena perusahaan yang telah membantu dirinya selama hidupnya bekerja di perusahaan tersebut seperti memberikan kontribusi yang cukup besar untuk memenuhi kebutuhannya dalam bentuk memberikan pinjaman untuk kebutuhan darurat, diberikan toleransi izin ketika *driver* sakit. Dilihat juga dari usia yang memiliki keterkaitan terhadap *Continuance Commitment* (Lee, dalam Meyer & Allen, 1997).

*Driver* yang bekerja di *travel* PT “X” Bandung berada di dalam tahap perkembangan dewasa awal yaitu awal usia 20-an hingga akhir 30-an serta dewasa madya yaitu usia 35 tahun hingga 45 tahun (Santrock, 2011). Pada dewasa awal memiliki tugas dalam mengeksplorasi identitasnya terutama dalam pekerjaan, seringkali Nampak ketidak-stabilan terutama dalam hal pekerjaan dan pendidikan, walaupun fokus terhadap kemandiriannya (Santrock, 2011). Sedangkan di usia dewasa madya kenikmatan hidup harus diselaraskan dengan pekerjaan yang ditekuni karena pada usia ini perubahan fisik telah terjadi (Santrock, 2002). Pada umumnya dilihat dari semakin tua usia *driver* serta lama kerja seorang *driver*, yang berpengaruh pada kemampuan fisik yang akan menurun pula yang berdampak pada unjuk kerja *driver*, maka *Continuance Commitment* semakin dominan karena kesempatan seorang *driver* untuk berpindah organisasi semakin kecil (Meyer & Allen, 1993).

Di samping itu terdapat pula status marital yang memengaruhi komitmen organisasi.

Robbins (1993) menjelaskan bahwa karyawan yang telah menikah lebih sedikit absensi, jarang mengalami penggantian pekerjaan, dan lebih puas terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang melajang. Status pernikahan berkaitan erat dengan tanggung jawab untuk mencukupi kebutuhan hidup keluarga seperti untuk menghidupi istri dan anak, menyekolahkan anak, membeli pakaian, makanan sehingga *driver* yang telah menikah akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi pada komponen *continuance commitment* sehingga memilih perusahaan yang menawarkan penghasilan yang lebih dari perusahaan tempat individu bekerja.

Faktor selanjutnya ialah karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan merupakan struktur organisasi, kebijakan dalam organisasi, dan tantangan pekerjaan. Struktur organisasi yang menjadi pedoman perusahaan dalam menentukan otoritas di dalam perusahaan. Sebagai *driver* yang berada di bawah *supervisor*, jika mereka tahu posisinya maka mereka tidak bingung jika mengalami masalah atau tidak puas yang dapat memberi dampak pada komitmennya. Individu yang lebih tertantang dan menganggap tugasnya menarik memiliki hubungan positif dengan komponen *normative commitment*. Hal ini dilihat dari *driver* PT “X” Bandung yang merasa puas dengan kebijakan yang sudah ditetapkan perusahaan akan merasa nyaman untuk bekerja di PT “X” Bandung, tetapi jika *driver* PT “X” Bandung merasa kurang puas dengan kebijakan yang ada maka mereka akan cenderung tidak akan bertahan lama bekerja di perusahaan PT “X” seperti ketidakjelasan peran atau kurangnya perhatian akan hak *driver* dan kebijakan perusahaan. Mengkomunikasikan kebijakan tersebut juga mempengaruhi *affective commitment* seseorang. Hal ini dilihat dari kebijakan yang berlaku di PT “X” Bandung yang dapat dikomunikasikan secara lengkap dan jelas, maka hal ini dapat meningkatkan *affective commitment driver* di PT “X” Bandung.

Faktor terakhir yang juga memengaruhi komitmen organisasi seseorang adalah pengalaman kerja yaitu 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).

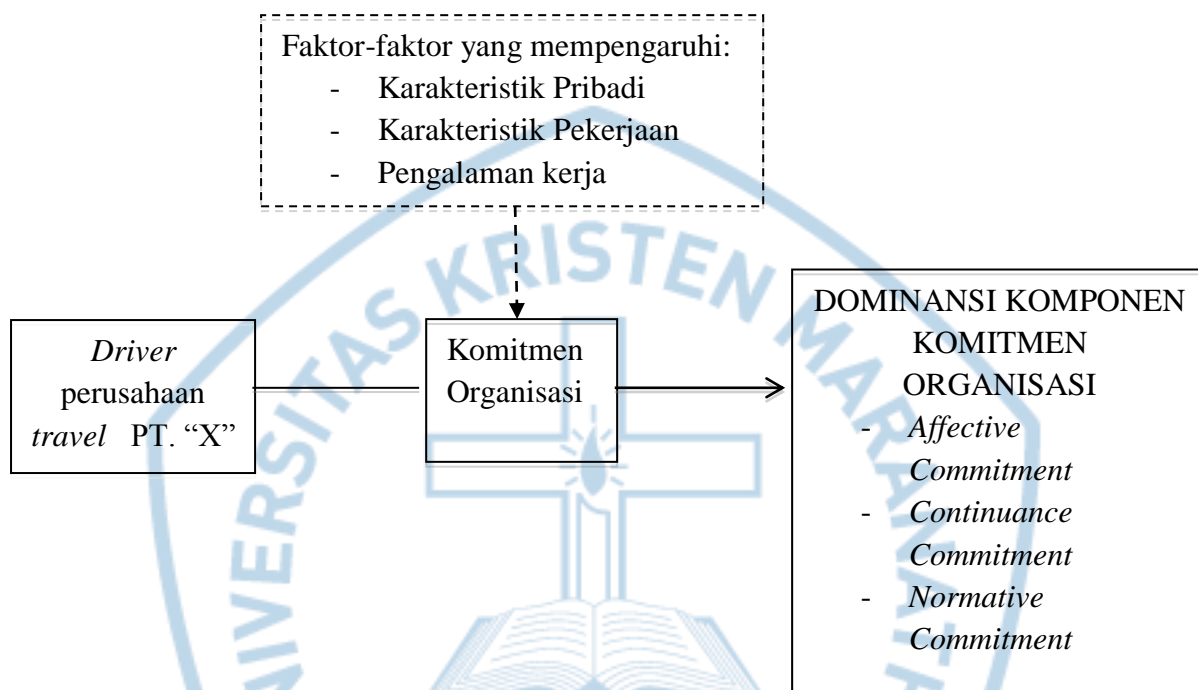
Hal ini meliputi relasi dengan pemimpin, dan pengalaman bersosialisasi. Pengalaman selama berorganisasi mencakup kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada di dalam perusahaan. Hal ini mencakup perasaan dihargai oleh perusahaan dalam bentuk pemberian fasilitas dan imbalan. *Driver* yang merasa diberikan kepercayaan oleh perusahaan akan memiliki komitmen organisasi *normative commitment* yang lebih dominan dibandingkan dengan *driver* yang merasa kurang dipercaya karena ia merasa menjadi bagian dalam perusahaan. Peran individu di dalam organisasi dan hubungan antara anggota organisasi dengan *supervisor* atau pemimpinnya juga mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasinya (Meyer & Allen, 1997).

Pengalaman kerja yang menyenangkan dari kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan *normative commitment*. Hal ini dilihat dari semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki seorang *driver* dan pengalaman kerja yang menyenangkan, akan menghasilkan semakin kuatnya *normative commitment driver* tersebut. Pengalaman sosialisasi yang dialami seorang anggota organisasi dikatakan dapat mempengaruhi *normative commitment* seseorang. Hal ini dilihat dari *driver* yang mampu bersosialisasi dengan baik terhadap keluarga dan budaya di PT “X” Bandung tersebut akan menginternalisasi segala kebiasaan serta dinamika yang ada di PT “X” Bandung tersebut sehingga menjadi sebuah kepercayaan yang akan meningkatkan *loyalitas driver* terhadap PT “X” Bandung.

Ketiga faktor tersebut merupakan hal-hal yang memengaruhi komponen komitmen organisasi. Dengan demikian komponen komitmen yang memiliki skor paling tinggi menunjukkan sebagai komponen yang paling dominan pada *driver* di PT “X” Bandung.



Untuk lebih jelasnya, secara skematis digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Bagan Kerangka Pikir

## 1.6 Asumsi Penelitian

Dari kerangka pemikiran tersebut, dapat ditarik asumsi bahwa:

1. Komitmen Organisasi *driver* merupakan keterikatan antar *driver* dengan *travel* PT “X” Bandung
2. Setiap karyawan memiliki ketiga komponen komitmen dalam dirinya, namun yang membedakan adalah dominansi komponen komitmen tersebut.
3. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh komponen 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. Komitmen organisasi *driver travel* PT “X” Bandung dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti karakteristik individu, karakteristik pekerjaan serta pengalaman kerja.