

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Telekomunikasi merupakan hal yang cepat berkembang di dunia. Saat ini, kebutuhan masyarakat akan telekomunikasi tergolong tinggi. Telekomunikasi sudah menjadi bagian besar dalam hidup masyarakat. Dengan adanya telekomunikasi, masyarakat dapat saling mengirim dan menerima data dalam bentuk suara, gambar serta data komputer dari jarak jauh dengan waktu yang cepat sehingga dapat mempermudah kegiatan dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Hal ini menimbulkan adanya persaingan ketat antara berbagai perusahaan telekomunikasi. Dalam upaya agar perusahaan telekomunikasi dapat terus maju dan berkembang, setiap perusahaan telekomunikasi terus mencoba menciptakan dan mengembangkan produk yang terbaik untuk masyarakat. Terdapat Undang-undang yang mengatur mengenai telekomunikasi yaitu Undang-undang no. 36 tahun 1999. Berdasarkan undang-undang tersebut, penyelenggaraan telekomunikasi dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, memakmurkan rakyat, mendukung perekonomian, mendukung kegiatan pemerintahan, meningkatkan hubungan bangsa dan mendukung persatuan kesatuan bangsa (<http://dittel.kominfo.go.id/wp-content/uploads/2013/06/36-TAHUN-1999.pdf>).

PT. 'X' merupakan salah satu perusahaan swasta dengan bidang telekomunikasi dengan pengalaman di industri telekomunikasi dan didukung oleh sumber daya manusia yang handal. PT. 'X' juga telah dikenal sebagai penyedia berbagai layanan komunikasi, mulai dari infrastruktur telekomunikasi seperti *tower provider*, jaringan komunikasi serat optik baik akses maupun *backbone* dengan lisensi jaringan tetap tertutup yang dimiliki oleh PT. 'X', *software as service*, *platform as service*, hingga layanan *managed service*. Layanan yang ditawarkan adalah layanan jaringan berupa *backbone*, *backhaul* dan *fronthaul* jaringan

broadband, layanan infrastruktur jaringan, dan penyedia layanan sebagai pihak ketiga pada perusahaan lain. Selain bergerak di bidang telekomunikasi, PT. 'X' juga bergerak dalam bidang *Information and Communication Technology* (ICT).

Dewasa ini, *Information and Communication Technology* (ICT) telah menjadi sumber daya baru bagi pertumbuhan negara. Tingginya kebutuhan dan penetrasi perangkat digital dalam berbagai aspek kehidupan manusia secara langsung telah menciptakan sebuah industri raksasa di bidang teknologi dan melibatkan hampir seluruh bangsa-bangsa besar di dunia, dengan nilai bisnis yang dari hari ke hari meningkat (Indrajit, 2007). Hal ini menyebabkan ICT memegang peranan penting serta menjadi indikator dalam menentukan perekonomian negara. Saat ini, peringkat Indonesia terkait perkembangan ICT cukup baik. Berdasarkan laporan "*The Global Competitiveness Index 2017-2018*" yang dirilis oleh *World Economic Forum*, Indonesia berada pada peringkat 36 dari 137 negara (<https://www.jawapos.com/>).

PT. 'X' merupakan perusahaan swasta yang menyediakan solusi dan strategi kerjasama untuk layanan dan infrastruktur telekomunikasi. PT. 'X' pertama kali didirikan pada tahun 1995. PT. 'X' memiliki *track records* yang signifikan dalam pembangunan telekomunikasi semenjak tahun 1995. Semenjak itu PT. 'X' dipercayai untuk menjadi perusahaan berskala nasional. Setahun kemudian, PT. 'X' menandai usaha internasional pertamanya dengan menyelesaikan proyek multinasional dengan perusahaan asing diluar negeri. Tiga tahun kemudian, PT. 'X' menangani berbagai proyek pembangunan dan pembangunan infrastruktur. PT. 'X' telah dipercayai sebagai perusahaan global setelah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000, yang merupakan suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu (*The International Organization for Standardization*). ISO 9001:2000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem *management* mutu, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang/ jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Persyaratan-

persyaratan yang ditetapkan tersebut dapat merupakan kebutuhan spesifik dari pelanggan, dimana organisasi yang dikontrak itu bertanggung jawab untuk menjamin kualitas dari produk-produk tertentu, atau merupakan kebutuhan dari pasar tertentu, sebagaimana ditentukan oleh organisasi.

PT. 'X' kemudian mulai mencatumkan dan menginstal *transmitter* untuk sebuah stasiun TV. Setahun kemudian, PT. 'X' berinvestasi dalam teknologi percetakan otomotif yang memanfaatkan layanan proses *outsourcing* (BPO), sebuah model awal *cloud computing*. PT. 'X' dipercayai untuk menangani sistem *smart card* serta *e-ticketing* untuk koridor Busway di Jakarta. Empat tahun kemudian, PT. 'X' mengamankan lisensi untuk mengembangkan jaringan tertutup. PT. 'X' kemudian mendirikan menara dan mengeluarkan layanan *personal cloud* dan *Keeta*, dimana PT. 'X' bekerja sama dengan perusahaan telekomunikasi untuk memulai menggunakan *green technology*. *Green technology* merupakan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi lingkungan untuk pengembangan dan penerapan produk, peralatan dan sistem untuk melestarikan sumber daya alam dan lingkungan, serta meminimalkan atau mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dari aktivitas manusia. Dengan adanya kemajuan teknologi yang ramah lingkungan, tentunya diharapkan memberikan dampak baik bagi lingkungan kedepannya karena dengan mengurangi emisi dan konsumsi daya dalam pemakaian suatu produk, akan ikut membantu pengurangan konsumsi daya di dunia yang tentunya akan berakibat juga dengan berkurangnya efek rumah kaca (<http://www.neraca.co.id/article/9836/green-technology-solusi-infrastruktur-telekomunikasi>).

PT. 'X' memiliki visi dan misi, dimana visi PT. 'X' yaitu menjadi perusahaan penyedia jasa ICT yang menguasai pasar regional. Misi PT. 'X' adalah memberdayakan setiap sumber daya manusia PT. 'X' untuk bersaing di kancah internasional, bertransformasi menjadi perusahaan yang berfokus pada layanan, memperluas kemitraan strategis dan mensinergikan nilai – nilai dalam grup. *Value* yang dimiliki PT. 'X' adalah *passion, integrity*

dan *excellence*. Saat ini jumlah karyawan PT. 'X' berjumlah sekitar 500, dimana terdapat 164 karyawan tidak tetap dan 336 karyawan tetap. Karyawan yang telah berhasil melewati tahap *recruitment* dan *interview*, maka dapat menjalani *training* atau *job trial*. *Job trial* berlangsung selama 2 tahun. Karyawan dengan kinerja yang baik, *passionate*, memiliki integritas baik maka akan ditawarkan kontrak untuk menjadi karyawan tetap. Setelah menjadi karyawan tetap, maka karyawan akan bekerja di PT. 'X' dengan waktu minimum 1 tahun. Karyawan dapat memperpanjang kontrak atau pindah bekerja ke perusahaan lain. Setiap karyawan yang memperpanjang kontrak untuk menjadi karyawan tetap yaitu selama 5 tahun.

Karyawan-karyawan tetap yang bekerja di PT. 'X' dipimpin oleh *general manager* yang memimpin *manager* di masing-masing divisinya. Divisi pekerjaan pada PT. 'X' beragam, yaitu *broadcasting unit*, *operation Telnet*, *IT & ASP operation*, *Jartup operation*, *sales*, *marketing*, *business development*, *finance & accounting*, *general affair & building management*, *procurement department*, dan *human capital & organizational development*. Peran *manager* dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah menciptakan keunggulan daya saing perusahaan. Peningkatan kinerja managerial dapat dicapai dengan cara *manager* memanfaatkan kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Dengan adanya peningkatan kinerja managerial manager dalam suatu perusahaan maka dapat meningkatkan daya saing organisasi (Yuliantoro, dkk, 2012).

Karyawan yang naik jabatan akan menempati posisi *supervisor*, dimana *supervisor* secara keseluruhan memiliki tanggung jawab untuk mengatur kerja *staff*, membuat *job description*, bertanggung jawab terhadap kerja *staff*, membuat jadwal kegiatan bekerja *staff*, memberikan *briefing* untuk karyawan, dan membuat *planning* pekerjaan harian, mingguan, bulanan dan tahunan. Setelah karyawan menempati posisi *supervisor* dan naik jabatan, maka akan menjabat di posisi *assistant manager*. *Assistant manager* memiliki tanggung jawab yang

berupa membantu *manager* dalam mengorganisasi, merencanakan beserta melaksanakan strategi managerial, mengkoordinasi operasi perusahaan, memastikan jadwal dan objektif perusahaan terjalani oleh karyawan.

Karyawan yang menduduki posisi *manager assistant* minimum bekerja di divisi tersebut selama 2 tahun. Berdasarkan wawancara kepada *general manager*, semakin seorang karyawan memiliki integritas, *credibility*, *performance* dan reputasi yang baik maka akan semakin cepat seorang karyawan dapat naik jabatan ke posisi *manager*. Karyawan yang telah menduduki posisi *manager* selama 2-5 tahun akan dilihat kinerjanya. Jika karyawan memiliki *credibility* yang baik, *reputable* dan memiliki integritas yang baik maka karyawan tersebut akan diberikan dua pilihan, yaitu pilihan pertama untuk menangani anak perusahaan PT. 'X' di Indonesia atau menangani anak perusahaan PT. 'X' di luar Indonesia yang merupakan pilihan kedua. Hal ini dilakukan karena PT. 'X' memiliki beberapa anak perusahaan di Indonesia dan di luar Indonesia. Agar karyawan dapat dipercayai untuk menangani anak perusahaan PT. 'X', maka PT. 'X' memberikan *training* yang cukup rutin setiap tahun.

Dengan adanya anak perusahaan, PT. 'X' ingin memiliki karyawan dengan reputasi, *credibility*, *passion* dan integritas yang baik untuk membantu menangani anak perusahaan. PT. 'X' memilih karyawan yang pernah bekerja di PT. 'X' untuk menangani anak perusahaannya, sehingga hal ini menjadi penting bagi karyawan untuk dapat tetap bekerja di PT. 'X' dan tidak terjadi "*hijack*". *General manager* PT. 'X' mengungkapkan bahwa setelah karyawan menduduki posisi *manager*, "*hijack*" rentan terjadi. "*Hijack*" merupakan istilah yang bermaksud perusahaan lain mencoba beragam cara sehingga dapat mengambil karyawan PT. 'X' untuk bekerja di perusahaan lain. Hal ini dapat terjadi sehingga perusahaan lain bisa mendapatkan karyawan dengan kinerja, *credibility*, *reputable* dan integritas yang baik tanpa perlu memberikan *training* lagi. Berdasarkan wawancara, PT. 'X' pernah mengalami '*hijack*' terutama pada tahun 2016. Terdapat 3 karyawan dengan jabatan *assistant manager* dan 2

karyawan dengan jabatan *manager* pindah bekerja ke perusahaan lain setelah naik jabatan selama 1-2 tahun. Diketahui pula berdasarkan wawancara terdapat *turn over* pada 4 karyawan level managerial pada tahun 2014.

Setelah melakukan wawancara dengan 10 karyawan, sebanyak 5 karyawan (50%) mengungkapkan merasa nyaman bekerja di PT. 'X'. Komunikasi dengan atasan beserta bawahan tidak kaku dan atasan memperlakukan bawahannya dengan sopan seperti kepada rekan sebaya, dapat bersikap profesional dan seperti teman sehingga suasana pekerjaan menyenangkan, pekerjaan dapat berjalan dengan mudah, dapat mudah menyelesaikan suatu masalah, berkurangnya peluang terjadinya *miss-communication*. Hal ini yang membuat karyawan dengan mudah memiliki perasaan untuk tertap terikat dengan organisasi. Namun sebanyak 5 karyawan (50%) lainnya mengungkapkan bahwa kondisi pekerjaan kurang nyaman karena hubungan yang terlalu dekat dengan atasan, kemudian terkadang dituntut sesuatu dengan dadakan. Hal ini yang membuat karyawan merasa lebih sulit untuk dapat merasa terikat dengan PT. 'X'. Berdasarkan wawancara juga diketahui bahwa sebanyak 7 karyawan (70%) mengungkapkan nyaman bekerja di PT. 'X' karena fasilitas-fasilitas yang diberikan dari PT. 'X' sangat memadai, *benefit* yang diberikan sudah sesuai dengan harapan karyawan, meskipun 3 karyawan (30%) lainnya mengungkapkan bahwa menginginkan fasilitas lebih. Berdasarkan wawancara juga diketahui bahwa sebanyak 6 karyawan (60%) mengungkapkan bekerja di PT. 'X' karena bekerja di PT. 'X' merupakan kewajibannya, sehingga tetap bertahan untuk bekerja di PT. 'X'. Namun sebanyak 4 karyawan (40%) mengungkapkan merasa harus tetap bekerja di PT. 'X' karena memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan PT. 'X'. Menurut Meyer dan Allen (1997) tampilan kerja ini merupakan salah satu dampak yang dihasilkan dari munculnya keterikatan para karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang disebut sebagai *organizational commitment*.

Organizational commitment adalah keadaan psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Meyer & Allen, 1997). Dalam *organizational commitment* terdapat tiga komponen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. *Affective commitment* merupakan adanya keinginan untuk bertahan bekerja karena terlibat secara emosional dengan perusahaan. *Continuance commitment* merupakan timbulnya keinginan untuk bertahan bekerja karena kebutuhan terhadap keuntungan seperti gaji atau fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Komponen ketiga yaitu *normative commitment*, yang merupakan adanya kesesuaian nilai yang dimiliki karyawan dengan perusahaan sehingga timbulnya rasa bertanggung jawab untuk bekerja di perusahaan 'X'. Karyawan dengan level managerial rentan mengalami 'hijack'. Apabila karyawan memiliki *organizational commitment* yang tinggi maka karyawan dapat bekerja lebih keras, dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan *organizational commitment* yang lebih rendah, karyawan dapat menghindari untuk absen dari pekerjaannya, cenderung bertahan untuk bekerja di perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja, dan dapat hadir tepat waktu. Berdasarkan fenomena tersebut dimana karyawan tetap bertahan bekerja di PT. 'X' dengan rentannya terjadi *hijack* dan *turnover*, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai *organizational commitment* pada karyawan di PT. 'X'.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui gambaran profil *organizational commitment* karyawan di PT. 'X'.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Mendapatkan gambaran mengenai profil *organizational commitment* karyawan di PT. 'X'.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Mengetahui profil *organizational commitment* pada karyawan di PT. 'X' Jakarta.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi dan pedoman bagi peneliti lain yang memerlukan bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut mengenai *organizational commitment*.
2. Hasil penelitian dapat memberikan informasi tambahan mengenai *organizational commitment* bagi perkembangan bidang ilmu psikologi khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Menjadikan bahan informasi kepada PT. 'X' mengenai *organizational commitment* yang dimiliki karyawan di PT. 'X'.
2. Memberikan informasi kepada bagian HRD di PT. 'X' sehingga dapat membuat atau merencanakan program yang dapat membantu karyawan untuk dapat terus berkontribusi dalam memajukan PT. 'X'.

1.5 Kerangka Pemikiran

Karyawan yang bekerja di PT. 'X' terbagi dalam beragam divisi. Secara keseluruhan, semua divisi dipimpin oleh *general manager*. *General manager* membawahi *manager*, *assistant manager* dan *supervisor*. Karyawan yang telah bekerja PT. 'X' dapat memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap pengalaman bekerja. Setelah memiliki persepsi mengenai pengalaman bekerjanya, hal ini menentukan bagaimana karyawan dapat memiliki keterikatan dengan perusahaannya. Keterikatan tersebut dikenal sebagai *organizational commitment*, yang merupakan keadaan psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Meyer & Allen, 1997). Berdasarkan definisi tersebut dapat diartikan bahwa *organizational commitment* pada karyawan yang bekerja di PT. 'X' merupakan ikatan yang dimiliki karyawan terhadap PT. 'X'. *Organizational commitment* terbagi menjadi tiga komponen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Pada umumnya setiap karyawan memiliki ketiga komitmen tersebut. Namun, derajat dari ketiga komitmen tersebut dapat berbeda-beda, lebih dominan derajatnya yang pada akhirnya dapat menghasilkan perilaku yang berbeda (Meyer & Allen, 1997).

Affective commitment mengacu pada hubungan emosional karyawan terhadap PT. 'X'. Karyawan ingin terus bekerja di PT. 'X' karena sependapat dengan tujuan dan nilai dalam PT. 'X'. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi dapat memiliki keinginan untuk tetap berada di PT. 'X' karena mendukung tujuan dari PT. 'X' dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan yang dimiliki PT. 'X'. Pada awal karyawan mulai bekerja di PT. 'X', karyawan dapat memiliki persepsi mengenai pengalamannya. Hal yang dipersepsi karyawan dapat berupa karakteristik perusahaannya. Setelah memiliki persepsi, karyawan memproses persepsinya bagaimana kesesuaiannya dengan *valuenya*. Hal ini merupakan proses yang dapat

menentukan bagaimana derajat komponen *affective* yang dimilikinya. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi disebabkan oleh kondisi pekerjaan yang nyaman, tuntutan pekerjaan sesuai dengan *job description*, gaya kepemimpinan yang kooperatif dan rekan kerja yang dapat diajak kerja sama. Maka karyawan akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap PT. 'X', memiliki perasaan ingin menetap bekerja di PT. 'X' dan sedikitnya kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan dengan *affective commitment* yang rendah disebabkan oleh kondisi pekerjaan yang kurang nyaman, tuntutan pekerjaan kurang sesuai dengan *job description*, gaya kepemimpinan yang kurang kooperatif dan rekan kerja kurang yang dapat diajak kerja sama. Maka karyawan akan kurang termotivasi untuk bekerja, kurang memiliki keinginan untuk berkontribusi untuk PT. 'X', sering tidak hadir atau absen dan kemungkinan dapat tidak bertahan bekerja di PT. 'X'.

Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan, karakteristik individu dan pengalaman bekerja. Karakteristik perusahaan yaitu kebijakan-kebijakan yang diberlakukan di PT. 'X' untuk karyawan, seperti pembagian tugas sesuai dengan *job description*. Pembagian tugas yang sesuai dengan *job description* dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk mengerjakan tugasnya dibandingkan karyawan yang diberikan tugas tidak sesuai dengan *job description*. Ketika mengerjakan tugas dengan motivasi maka karyawan dapat memiliki keinginan untuk berkontribusi kepada perusahaan dan sedikitnya kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan. *Affective commitment* juga dipengaruhi oleh karakteristik individu. Karakteristik individu dapat berupa variabel demografik seperti usia dan masa jabatan. Karakteristik individu juga dapat berupa variabel disposisional yaitu seperti *personality* dan *value*. Rekan kerja yang dapat bekerja sama dengan baik dapat membuat karyawan di PT. 'X' lebih termotivasi untuk bekerja. Pengalaman bekerja juga memengaruhi *affective commitment*. Karyawan yang sudah lama

bekerja di PT. 'X' dapat memiliki suatu hubungan atau keterikatan dengan perusahaan sehingga lebih termotivasi untuk bekerja.

Komponen *organizational commitment* kedua adalah *continuance commitment*. Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi. Karyawan dapat merasakan nilai ekonomi dari bertahan dalam bekerja di PT. 'X' dibandingkan dengan meninggalkan atau keluar dari PT. 'X'. Semakin lama karyawan tinggal di PT. 'X' maka semakin merasa takut kehilangan terhadap hal yang telah diinvestasikan dalam PT. 'X', sehingga karyawan memiliki perasaan perlu untuk tetap bekerja di PT. 'X'. Pada awal karyawan mulai bekerja di PT. 'X', karyawan dapat memiliki persepsi mengenai pengalamannya. Setelah memiliki persepsi, karyawan memproses persepsinya bagaimana kesesuaiannya dengan *needs*-nya. Hal ini merupakan proses yang dapat menentukan bagaimana derajat komponen *continuance* yang dimilikinya. Karyawan dengan tingkat *continuance commitment* tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Karyawan terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga memungkinkannya melakukan usaha yang tidak maksimal. Berkaitan dengan hal ini, maka karyawan tersebut kurang atau tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi secara berarti pada PT. 'X'.

Faktor yang memengaruhi *continuance commitment* adalah investasi dan alternatif. Investasi dapat berupa jumlah uang yang digunakan untuk dapat tetap bekerja di tempat tertentu, seperti misalnya membayar sewa atau kontrakan rumah, atau untuk mengikuti *training* atau *workshop* agar dapat mempelajari sesuatu yang dapat membantunya saat bekerja di PT. 'X'. Alternatif juga dapat memengaruhi *continuance commitment* karyawan. Jika karyawan memiliki banyak alternatif untuk bekerja di tempat lain maka kemungkinan dapat

berpindah untuk bekerja di tempat lain yang dianggap lebih menguntungkan. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki banyak alternatif lain untuk bekerja di tempat lain maka kemungkinan dapat bertahan bekerja di PT. 'X'.

Komponen *organizational commitment* ketiga adalah *normative commitment*, yaitu berkaitan dengan nilai-nilai yang dimiliki PT. 'X', perasaan wajib yang dimiliki karyawan untuk tetap bekerja di PT. 'X'. Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan dimana mereka diwajibkan untuk tetap berada di PT. 'X' karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan dengan derajat *normative commitment* yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan PT. 'X' sehingga tidak ingin mengecewakan atasan dan dapat merasa khawatir jika rekan kerja memiliki pikiran buruk perihal pengunduran diri. Pada awal karyawan mulai bekerja di PT. 'X', karyawan dapat memiliki persepsi mengenai pengalamannya. Setelah memiliki persepsi, karyawan memproses persepsinya bagaimana kesesuaiannya dengan *value* budayanya. Hal ini merupakan proses yang dapat menentukan bagaimana derajat komponen *normative* yang dimilikinya. Karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi dapat memiliki rasa tanggung jawab untuk bekerja sehingga dapat terus bertahan untuk tetap bekerja di PT. 'X'. Karyawan dapat tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas *benefit* yang telah diberikan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki perasaan harus tetap bekerja di PT. 'X'. Karyawan dengan *normative commitment* rendah dapat merasa dalam melakukan pekerjaannya tidak ada tanggung jawab yang begitu besar sehingga dapat tidak bertahan dalam bekerja di PT. 'X'.

Normative commitment dipengaruhi oleh pengalaman sosialisasi. Pada saat karyawan mulai bekerja, ia diberikan sosialisasi mengenai nilai-nilai yang dianut pada PT. 'X'. Apabila nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan sesuai dengan PT. 'X', lalu karyawan dapat menerima nilai-nilai yang diberikan maka karyawan dapat cenderung bertahan bekerja di PT.

'X'. Namun jika nilai-nilai yang ada di PT. 'X' kurang sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki karyawan maka karyawan dapat cenderung tidak dapat bertahan bekerja di PT. 'X'. *Normative commitment* juga dapat dipengaruhi oleh *psychological contract*. *Psychological contract* mencerminkan harapan dan keyakinan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi tidak memenuhi kontrak, hal ini akan mempengaruhi perilaku, sikap, dan rasa hormat karyawan terhadap organisasi, mungkin dapat mengurangi tingkat komitmen karyawan.

Setiap individu memiliki derajat komitmen yang bervariasi, sehingga satu individu dengan individu lainnya berbeda. (Meyer & Allen, 1997). Komponen yang dimiliki individu awal berkembang dari hasil pengalamannya sehingga dapat menunjukkan perilaku yang berbeda. Hal ini membuat bahwa karyawan dapat memiliki profil organisasi yang berbeda-beda. Terdapat 8 macam profil *organizational commitment* yang dapat muncul pada diri karyawan. Profil pertama yaitu karyawan dapat memiliki komponen *affective* tinggi, *continuance* tinggi dan *normative* tinggi. Profil kedua adalah karyawan dapat memiliki komponen *affective* tinggi, *continuance* tinggi dan *normative* rendah. Profil ketiga adalah karyawan dapat memiliki komponen *affective* tinggi, *continuance* rendah dan *normative* tinggi. Profil keempat adalah karyawan dapat memiliki komponen *affective* tinggi, *continuance* rendah dan *normative* rendah. Profil kelima adalah karyawan dapat memiliki komponen *affective* rendah, *continuance* tinggi dan *normative* tinggi. Profil keenam adalah karyawan dapat memiliki komponen *affective* rendah, *continuance* tinggi dan *normative* rendah. Profil ketujuh adalah karyawan dapat memiliki komponen *affective* rendah, *continuance* rendah dan *normative* tinggi. Profil kedelapan adalah karyawan dapat memiliki komponen *affective* rendah, *continuance* rendah dan *normative* rendah.

Hal ini dapat dilihat dari contoh seperti berikut. Karyawan pada saat awal bergabung menjadi anggota PT 'X' mendapatkan informasi mengenai visi dan misi PT 'X'. Setelah mengetahui dan mempersepsi hal tersebut, karyawan dapat mengetahui apakah hal tersebut

sesuai dengan *value* yang dimilikinya. Hal tersebut dapat memengaruhi apakah karyawan dapat memiliki *affective commitment* yang tinggi atau rendah. Karyawan yang baru awal masuk bekerja di PT. 'X' diberikan informasi mengenai *benefit-benefit* yang akan didapatkan jika bekerja di PT. 'X'. Setelah mengetahui informasi tersebut dan mempersepsi informasi tersebut, karyawan dapat memahami apakah *benefit* tersebut sesuai dengan kebutuhannya atau tidak. Hal tersebut dapat memengaruhi apakah derajat *continuance commitment* karyawan tergolong tinggi atau rendah. Kemudian pada saat awal karyawan bergabung menjadi anggota PT 'X' , diberikan *training* yang dapat menunjangnya bekerja di PT. 'X', kemudian diberikan sosialisasi. Saat mengalami hal-hal tersebut, karyawan akan mempersepsi apakah hal tersebut sesuai dengan *valuenya* atau tidak. Hal ini yang menentukan karyawan memiliki *normative* tinggi atau rendah. Hal ini yang dapat membedakan bagaimana karyawan satu dengan karyawan lainnya, bagaimana persepsi karyawan dapat menentukan derajat tinggi atau rendahnya pada suatu komponen. Setelah memiliki derajat tinggi atau rendah pada setiap komponen, karyawan dapat memiliki profil *organizational commitment* yang berbeda-beda.

Faktor yang memengaruhi *affective commitment*:

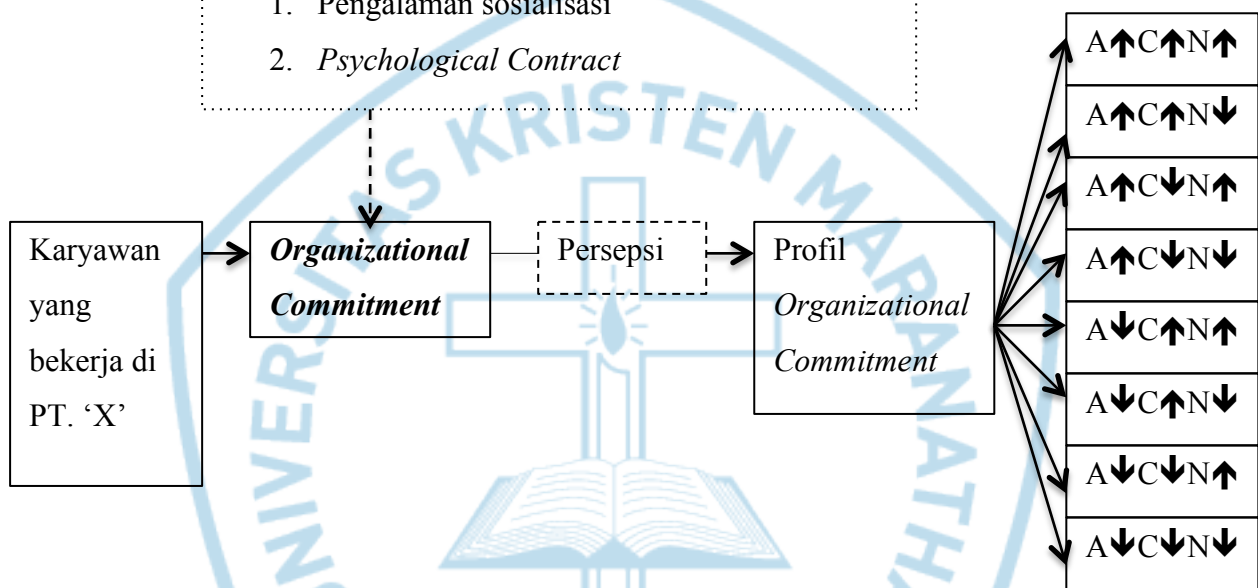
1. Karakteristik Perusahaan
2. Karakteristik Individu
3. Pengalaman Bekerja

Faktor yang memengaruhi *continuance commitment*:

1. Investasi
2. Alternatif

Faktor yang memengaruhi *normative commitment*:

1. Pengalaman sosialisasi
2. *Psychological Contract*



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

Dari penelitian ini dapat terdiri beberapa asumsi yang merupakan:

1. Setiap karyawan di PT. 'X' memiliki ketiga komponen organisasi yang berbeda-beda.
2. Karyawan di PT. 'X' menunjukkan komitmennya saat bekerja yang dapat dilihat melalui derajat tinggi dan rendah dari komponen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.
3. *Organizational commitment* karyawan terhadap PT. 'X' dipengaruhi oleh karakteristik individu, pengalaman bekerja dan karakteristik pekerjaan, investasi, alternatif, pengalaman sosialisasi dan kontrak psikologis.

