

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini persaingan merupakan sesuatu yang lumrah. Banyak orang yang bersaing untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan dengan cara yang legal maupun ilegal. Hidup di kota besar seperti Jakarta, persaingan untuk dapat mempertahankan hidup sudah menjadi suatu rutinitas. Persaingan tidak hanya bagaimana suatu perusahaan bisa bertahan hidup dengan cara mencari keuntungan tetapi juga berusaha untuk mempertahankan aset yang sudah dimiliki termasuk didalamnya para karyawan. Bagi perusahaan yang bergerak dibidang jasa seperti tempat hiburan, rumah makan dan hotel, mereka menyerap banyak sekali tenaga kerja untuk menjalankan usahanya. Banyaknya karyawan disebabkan karena sebagai penyedia kebutuhan bagi kepuasan para konsumen terkadang tidak mengenal waktu. Mereka harus tetap melaksanakan tugasnya walaupun dihari libur. Oleh sebab itu beberapa perusahaan di bidang jasa memiliki cara-cara yang khusus untuk dapat membuat karyawan mereka dapat tetap menjadi bagian dari perusahaan.

Banyak perusahaan yang mencoba untuk membuat karyawannya tetap bekerja dengan cara membuat suasana kerja yang nyaman sehingga karyawan senang bekerja di perusahaan tersebut. Lebih dari itu perusahaan akan berupaya agar karyawannya tidak hanya dapat tetap tinggal di perusahaan tersebut tapi juga bisa mengembangkan segenap daya dan upayanya untuk dapat memajukan

perusahaan tersebut. Upaya ini juga dimaksudkan agar *turnover* karyawan terjadi serendah mungkin, sebab tingginya *turnover* pada suatu perusahaan secara tidak langsung akan menghambat produktivitas perusahaan-perusahaan tersebut (Robbins, 1986). *Turnover* memang harus terjadi pada suatu perusahaan guna memberikan suasana yang baru pada perusahaan dengan menempatkan orang yang baru pada posisi tertentu. Tetapi jika *turnover* terjadi pada posisi-posisi yang sangat penting dan untuk pengerjaannya diperlukan keahlian maka itu sudah merupakan tanda-tanda awal bagi kurang efektifnya perusahaan. Sebagai aset yang sangat vital bagi perusahaan, pemberdayaan karyawan merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Pemberdayaan merupakan program yang mudah diucapkan tetapi sulit untuk dilakukan karena dibutuhkan komitmen dari dalam yang kuat (Argyris, 1988). Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan adanya keinginan dan kesiapan individu-individu dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima tantangan dan tanggung jawab.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting (Kuntjoro, 2002). Begitu pentingnya hal tersebut sampai-sampai beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan (Kuntjoro, 2002). Menumbuhkan komitmen pada karyawan bukanlah suatu pekerjaan yang mudah. Perusahaan harus mampu meyakinkan karyawan bahwa perusahaan tempat mereka bekerja adalah tempat yang sangat tepat untuk mereka. Dengan visi dan misi perusahaan yang setidaknya dapat mewakili kebutuhan karyawan maka

secara tidak langsung karyawan akan berusaha untuk tetap tinggal pada perusahaan.

Setiap individu memiliki *Organizational Commitment* pada perusahaan tempat mereka bekerja. Baik para pemimpin perusahaan yang berada di puncak pimpinan sampai kepada karyawan yang bersifat honorer diharapkan oleh perusahaan atau organisasi untuk memiliki komitmen yang tinggi. Komitmen terhadap perusahaan, tidak sebatas kesetiaan pada organisasi. Lebih dari itu, merupakan sebuah proses yang terus berjalan sehingga mereka dapat mengekspresikan kepeduliannya pada organisasi, dan keberlangsungan kesuksesannya. Komitmen sangat penting bagi perusahaan karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi akan menampilkan unjuk kerja yang lebih baik, dan akan mengurangi kemangkiran, terlambat atau meninggalkan organisasi (Pinder, 1998).

Tidak cukup hanya komitmen, perusahaan harus menilik sejauh mana karyawan merasa puas atas apa yang dia kerjakan. Secara psikologis tentu perlu dicermati, karena *organizational commitment* muncul lebih abstrak dibandingkan kebutuhan sosial-ekonomi yang bersumber dari gaji atau upah (Kuntjoro, 2002). Orang mencari kerja awalnya agar memperoleh status sebagai pegawai dan mendapatkan imbalan berupa gaji atau upah. Namun setelah tuntutan cenderung meningkat, misalnya apakah suasana pekerjaannya menyenangkan atau tidak, apakah dia merasa sejahtera atau tidak. Semua faktor tersebut akan memberikan andil terhadap munculnya *Organizational Commitment*. Meskipun Steers dan kawan-kawan tidak secara tegas mengatakan bahwa komitmen berpengaruh

terhadap kepuasan kerja, namun dalam situasi hubungan pekerja dan organisasi yang begitu kompleks, beberapa aspek kepuasan kerja dapat dipenuhi melalui manifestasi *Organizational Commitment*. Model hubungan sebab akibat *Organizational Commitment* yang bersifat lingkaran umpan balik, pada situasi tertentu dapat menjelaskan hubungan antara *Organizational Commitment* dan kepuasan kerja. Di Indonesia, komitmen organisasi tampaknya masih merupakan sesuatu yang langka, sulit dipertahankan dan tidak dapat diperoleh dengan mudah (Media Indonesia, 24 Februari 2000)

Komitmen karyawan pada perusahaan telah didefinisikan dalam berbagai sudut pandang termasuk perilaku atau orientasi yang menghubungkan identitas seseorang pada organisasi, suatu proses ketika tujuan dari organisasi dan beberapa individu menjadi kongruen, keterlibatan menjadi bagian dari organisasi, penerimaan *reward* yang diasosiasikan dengan partisipasi berkelanjutan dalam organisasi, upah yang diasosiasikan dengan keluarnya seseorang dari perusahaan, dan tekanan normatif pada tingkah laku yang dapat memenuhi tujuan dari organisasi (Meyer dan Allen, 1997).

Mowday, Steers dan Porter (1982) yang telah banyak melakukan penelitian awal tentang *Organizational Commitment*, telah mendefinisikan *Organizational Commitment* sebagai keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan dari organisasi, keinginan untuk mengerahkan segenap daya dan upaya untuk kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. *Organizational commitment* dapat direfleksikan atas tiga komponen yang mendasari yaitu orientasi afektif pada perusahaan, pertimbangan

tentang upah yang diasosiasikan dengan tetap tinggal atau keluar dari perusahaan, dan kewajiban moral untuk tetap tinggal pada perusahaan (Meyer dan Allen, 1997). Berdasarkan ketiga komponen ini Meyer dan Allen mengembangkan teori tentang *Organizational Commitment* yang saat ini banyak dijadikan acuan dalam penelitian masalah tersebut.

Untuk lebih jelas, Meyer dan Allen (1997) mengemukakan bahwa ada tiga komponen yang membangun *Organizational Commitment* adalah *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. *Affective commitment* adalah keikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginan sendiri. *continuance commitment* yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. *Normative commitment* adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Hotel merupakan salah satu contoh perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola sebagai komersial (Agus Sulastiyono, 2002). Dijelaskan oleh Agus Sulastiyono (2002) bahwa perkembangan hotel modern di Indonesia diawali dengan dibukanya Hotel

Indonesia pada tahun 1962. hotel merupakan usaha jasa yang cukup rumit pengelolaannya, dengan menyediakan berbagai fasilitas yang dapat dipergunakan oleh tamu-tamunya selama 24 jam (untuk hotel bintang 4 dan 5). Disamping itu usaha perhotelan juga dapat menunjang kegiatan para usahawan yang sedang melakukan perjalanan usaha, ataupun para wisatawan pada waktu melakukan perjalanan untuk mengunjungi daerah-daerah tujuan wisata dan membutuhkan tempat untuk menginap, makan dan minum serta hiburan.

Produk yang dihasilkan oleh usaha hotel antara lain lokasi dan fasilitas. Yang dimaksud dengan lokasi adalah letak hotel tersebut yang strategis yang memungkinkan para tamu dapat menuju tempat-tempat tujuan dalam waktu yang relatif cepat. Sedangkan yang dimaksud dengan fasilitas adalah penyediaan perlengkapan-perlengkapan untuk memudahkan para tamu melaksanakan aktivitas atau kegiatan sehingga kebutuhan para tamu dapat terpenuhi selama tinggal di hotel tersebut. Fasilitas tersebut dapat berupa kamar tamu dengan segala perlengkapan yang terdapat didalamnya, restoran dengan berbagai jenis makanan dan minuman, fasilitas olah raga seperti kolam renang, lapangan tenis yang ada di dalam ruangan ataupun luar ruangan, serta fasilitas hiburan seperti ruang karaoke, musik, gedung pertemuan dan yang tak kalah penting adalah pelayanan (*service*)

Agar dapat melayani para tamu dengan hasil yang maksimal, para pengusaha hotel membagi beberapa bagian atau departemen untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya. Departemen yang biasanya ada pada usaha perhotelan adalah departemen *Front Office*, *Housekeeping* dan *Food and Beverage (F&B)*. Departemen *Front Office* berperan dan berfungsi menjual (dalam arti

menyewakan) kamar kepada tamu. Oleh karena fungsinya itu, maka lokasi atau letak *Front Office* berada di tempat yang mudah terlihat atau diketahui oleh para tamu. *Housekeeping* adalah salah satu bagian yang mempunyai peranan dan fungsi yang cukup vital dalam memberikan pelayanan kepada para tamu, terutama yang menyangkut pelayanan kenyamanan dan kebersihan ruang hotel. Bagian *Food and Beverage* merupakan salah satu bagian yang terdapat di hotel, yang berfungsi melaksanakan penjualan makanan dan minuman.

Sekalipun departemen *Food and Beverage* melakukan fungsi menjual makanan dan minuman, tetapi dibalik itu semuanya terdapat kegiatan-kegiatan yang sangat kompleks. Kegiatan-kegiatan itu adalah melaksanakan usaha kegiatan yang dapat menarik tamu untuk makan dan minum di restoran hotel, melakukan pembelian bahan-bahan makanan dan minuman, penyimpanan bahan makanan dan minuman, melakukan pengolahan, penyajian makanan dan minuman serta perhitungan produk. Oleh karena fungsi tersebut maka ruang gerak aktivitas bagian *Food and Beverage* bisa dibagi menjadi dua fungsi ruang yaitu *revenue-producing area* atau area yang dapat menghasilkan keuntungan seperti restoran, *bar, lounge service, banquette*, dan *the support service area* atau area yang memberikan dukungan dalam memberikan pelayanan seperti dapur, *cellar, store, stillroom* dan *dishwashing*. Karena aktivitas-aktivitasnya yang berkaitan dengan penyediaan pelayanan makanan dan minuman, maka departemen *Food and Beverage* dapat dikatakan suatu bagian hotel yang paling kompleks dalam arti jumlah karyawan yang dibutuhkan, perhitungan pendapatan dan biaya, dan pengendalian yang harus dilakukan oleh manajemen. Apabila melihat dari hasil

studi yang dilakukan oleh *Horwath & Horwath international and Laventhol and Horwath worldwide Lodging Industry*, tahun 1984 (dalam Agus Sulastiyono, 2002) dapat diketahui bahwa departemen *Food an Beverage* dapat menghasilkan penjualan makanan sebesar 27.5% dan penjualan minuman sebesar 11.1% dari seluruh total penjualan produk hotel.

Sebagai penyedia jasa penginapan, hotel X memiliki keunggulan seperti posisi hotel yang terletak di pusat kota Jakarta sehingga dapat dengan mudah mencapai tempat wisata baik wisata belanja maupun wisata hiburan dan juga dapat dengan mudah mencapai pusat perkantoran. Hotel X merupakan hotel bintang 4 yang memiliki 260 kamar dan 3 ruang serbaguna yang dapat digunakan sebagai ruang rapat ataupun ruang pesta. Hotel ini memiliki kurang lebih 400 karyawan. *Revenue* yang didapat 60% dari hasil penggunaan kamar hotel dan ruang serbaguna, dan 40% pendapatan didapat dari departemen *Food and Beverage*. Penggunaan ruang serbaguna turut memberikan kontribusi pada pendapatan *Food and Beverage*. Hampir setiap minggu ruang serbaguna di gunakan untuk rapat maupun pelatihan, dan ini turut menambah jumlah pemasukan bagi departemen *Food and Beverage*. Selain dari penggunaan ruang serbaguna yang mempergunakan jasa restoran sebagai penyedia makanan pada waktu makan siang ataupun istirahat, ada *Coffee Shop* yang cukup sering dipergunakan oleh para tamu hotel untuk bertemu dengan rekan ataupun famili, dan para usahawan untuk menghabiskan waktu bersama rekanan.

Seperti yang telah disinggung sebelumnya bahwa departemen *Food and Beverage* merupakan departemen yang memiliki banyak sekali karyawan. Dapat



dikatakan bahwa semakin banyak acara yang digelar di hotel tersebut maka semakin sering para karyawan *Food and Beverage* bekerja. Hal ini membuat pihak manajemen hotel memberikan perhatian yang cukup bagi *turnover* karyawan pada bagian *Food and Beverage*. Tentu saja pihak manajemen menginginkan setiap karyawan dari bagian manapun untuk tetap menjadi bagian dari hotel. Terutama bagian *Food and Beverage* karena pada bagian ini walaupun tidak ada tamu yang bermalam di hotel tersebut, departemen ini tetap bisa melakukan aktivitas penjualan karena masih banyak tamu yang tidak menginap di hotel tersebut yang menghabiskan waktu di Coffee Shop.

Untuk mengetahui gambaran awal sehubungan dengan profil *Organizational Commitment* pada karyawan *Food and Beverage* di hotel X, maka dilakukan wawancara seputar *organizational commitment* dan observasi kepada tiga orang karyawan bagian *Food and Beverage*. Tiga orang yang diwawancarai adalah karyawan yang telah bekerja lebih dari satu tahun di hotel tersebut.

Karyawan yang pertama adalah karyawan yang telah bekerja di hotel tersebut selama 5 tahun. *Organizational commitment* yang di tunjukkan kepada perusahaan tempat dia bekerja adalah dengan cara bekerja tanpa mengenal waktu. Jika ada pekerjaan tambahan walau di hari libur sekalipun dia akan bersedia masuk. Bersedia bekerja melebihi waktu kerja yang seharusnya tanpa diberikan upah lembur. Alasan utama mengapa karyawan tersebut melakukan ini adalah perasaan memiliki yang besar terhadap hotel tersebut. Selain itu ada perasaan puas karena pihak hotel mampu memperhatikan setiap aspirasi para karyawannya dan merasa dihargai oleh hotel. Dalam mempergunakan fasilitas dari perusahaan seperti

penggunaan mobil dinas dan alat-alat penunjang untuk acara perusahaan, juga menjadi salah satu alasan untuk tetap *commitment*. Walaupun dirasa perusahaan belum dapat menggaji karyawan sesuai dengan hasil kerjanya, tetapi penghargaan perusahaan terhadap setiap aspirasi karyawan menjadi suatu usaha dari pihak hotel yang dapat membuatnya tetap bertahan.

Sedangkan karyawan yang kedua telah bekerja di hotel tersebut selama tiga tahun. Sebagai orang yang bertanggung jawab atas keadaan *Cofee shop*, dirasakan bahwa hal yang mendasari alasan mengapa ia tetap berada di perusahaan tersebut adalah kebijakan perusahaan yang mengizinkan tiap karyawan sesuai dengan kapasitasnya mengambil keputusan-keputusan yang berhubungan dengan masalah pekerjaan yang mereka hadapi. Selain itu keterbatasan kesempatan untuk bisa bekerja di tempat lain dikarenakan latar belakang pendidikan yang dirasa kurang (hanya lulusan D-III Pariwisata) membuat ia enggan untuk keluar dari perusahaan tersebut. Pekerjaan yang sekarang ini cukup menyenangkan karena hanya melakukan pemantauan terhadap stok barang-barang yang akan di jual dan baru bekerja ekstra jika ada acara besar yang mempergunakan area *cofee shop*.

Pada karyawan ketiga, yang bekerja di bagian dapur mengatakan bahwa dia bekerja di hotel tersebut karena latar belakang pendidikannya (lulusan SMK) sehingga tidak memiliki alternatif lain selain menjadi pekerja di bagian dapur. Selain karena keterbatasan pendidikan yang dimilikinya, salah satu hal yang membuat karyawan tersebut bertahan untuk kerja di hotel tersebut karena adanya kesempatan yang dimiliki untuk dapat mencoba menu-menu baru dari *Head Chef* hotel yang terkadang dicoba untuk dapat dipasarkan atau diperjualbelikan. Dari

kegemarannya mencoba menu hotel di rumah dan dipromosikan di rumahnya membuat dia memiliki penghasilan tambahan. Dikatakan pula sebelum bekerja di hotel tersebut dia pernah bekerja di hotel lain. Pada hotel yang terdahulu, dia tidak memiliki keleluasaan untuk dapat mencoba resep-resep baru karena resep tersebut hanya di pegang oleh koki utama saja. Keuntungan tambahan inilah yang membuat karyawan ini bertahan di hotel yang sekarang.

Dari hasil wawancara dengan ketiga karyawan di hotel "X" dapat diperoleh gambaran bahwa ketiga karyawan tersebut memiliki keterikatan yang kuat pada perusahaan. Semua memiliki keinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian di perusahaan tersebut. Tidak dipungkiri bahwa alasan mereka untuk bertahan di perusahaan tersebut karena keterbatasan mereka untuk dapat mencari kerja di tempat lain. Tetapi dapat dirasakan perbedaan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain bahwa tidak hanya itu saja yang membuat mereka tetap bekerja di perusahaan itu. Ada hal lain yang membuat mereka tetap tinggal, seperti adanya ikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan karena pemberian fasilitas-fasilitas kepada karyawan merupakan wujud perhatian perusahaan terhadap karyawan sehingga karyawan tersebut merasa berat meninggalkan perusahaan tersebut. Selain itu ada juga karyawan yang tetap tinggal di perusahaan tersebut karena ada hal baru yang dapat dipelajari dan dapat memenuhi kebutuhannya yang lain diluar pekerjaan dan materi yang didapatkannya. Juga ada karyawan yang bekerja karena memang sudah seharusnya dia bekerja dan memang sudah selayaknya orang yang bekerja pada

satu perusahaan harus menunjukkan keterikatannya pada perusahaan dengan cara bekerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang berlaku.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dari uraian yang telah dijabarkan di atas, maka permasalahan yang akan dikaji adalah: bagaimana profil *Organizational Commitment* pada karyawan *Food And Beverage Department* di Hotel. “X” Jakarta?

## **1.3. Maksud Dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Mengkaji dan menelusuri tentang profil *Organizational Commitment* pada karyawan *Food And Beverage Department* Hotel “X” Jakarta

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Memperoleh profil *Organizational Commitment* yang dimiliki oleh karyawan *Food and Beverage Department* dan melihat hubungan antara faktor yang mempengaruhi profil komitmen para karyawan tersebut.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Ilmiah**

Kegunaan ilmiah penelitian ini adalah:

- 1). Menambah wawasan mengenai profil *Organizational Commitment* pada karyawan hotel khususnya di departemen *Food and Beverage*

- 2). Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan ilmu psikologi industri, yaitu dengan memberikan informasi khususnya yang berkaitan dengan masalah *Organizational Commitment* pada karyawan hotel khususnya di departemen *Food and Beverage*.
- 3). Hasil penelitian ini dapat juga digunakan sebagai bahan pengembangan penelitian ilmiah lain yang berhubungan dengan profil *Organizational Commitment* pada karyawan hotel.

#### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis penelitian ini adalah:

- 1). Untuk memberikan informasi kepada pihak perusahaan mengenai profil *organizational commitment* pada karyawan yang ada di hotel tersebut, sehingga dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk pembinaan karyawan.
- 2). Untuk memberikan informasi kepada manajemen hotel tersebut tentang faktor-faktor apa saja dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat menunjukkan hasil kerja yang optimal.

#### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Sebagai seorang karyawan yang bekerja di bidang pelayanan jasa, tentunya seorang karyawan sudah tau apa yang menjadi nilai lebih dari produk yang akan dipasarkannya. Begitu pula dengan karyawan hotel X yang selalu harus dapat menampilkan kesan yang ingin disampaikan hotel untuk para pelanggannya.

Untuk dapat menanamkan kesan hotel tersebut kepada karyawan, maka karyawan tersebut dituntut mempunyai rasa memiliki hotel tersebut. Rasa memiliki disini tidak hanya merasa menjadi bagian dari hotel tersebut tetapi juga memiliki keikatan yang kuat terhadap hotel tersebut yang biasa dikenal dengan *Organizational commitment*

Untuk memahami makna *organizational commitment*, maka perlu dibedakan dengan keterlibatan kerja karyawan (*job involvement*). Fokus keterlibatan kerja lebih terbatas terhadap tugas atau pekerjaan yang ditekuni, sementara lingkup komitmen bersifat lebih luas, meliputi keseluruhan organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Hulin (1998) *organizational commitment* bersifat komprehensif dan tidak spesifik pada peran pekerjaan tertentu. Hulin berpendapat bahwa *organizational commitment* merupakan ketertarikan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Secara lebih operasional Newstrom dan Davis (dalam Martini, 2003) mengungkapkan bahwa komitmen karyawan mencerminkan seberapa jauh karyawan memiliki keterikatan dan ingin terlibat dalam organisasi sehingga mereka bersedia untuk tetap aktif dalam organisasi tersebut.

Becker (dalam Martono, 1997) berpendapat bahwa komitmen sebenarnya tidak menunjukkan proses pengembangan keterikatan, melainkan terbentuk sebagai hasil dari pertimbangan karyawan. Pertimbangan tersebut antara lain karena adanya etika dan tanggung jawab moral, seperti yang dikemukakan Weiner (dalam buku Wright & Rorhbaugh, 1999).

Berdasarkan berbagai pendapat ahli, Meyer dan Allen (1997) melihat bahwa ada tiga tema yang mendasari definisi *organizational commitment*: (1) orientasi

afektif, (2) pertimbangan terhadap kerugian yang harus ditanggung karyawan, dan (3) kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi. Berdasarkan ketiga tema ini Meyer dan Allen mengembangkan teori tentang *Organizational Commitment* yang saat ini banyak dijadikan acuan dalam penelitian masalah tersebut (Martini, 2003)

Teori dari Meyer dan Allen dikenal dengan istilah *three-component model of commitment*. Komponen pertama adalah afektif. *Affective commitment* merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati aktivitasnya di dalam organisasi karena hal tersebut memang diinginkan (*want to*). Karyawan menikmati keaggotaan dan memutuskan untuk tetap berada di organisasi berdasarkan kesesuaian dengan pemikiran, tujuan serta nilai organisasi (Greenberg, 1996). Dapat dikatakan melalui komitmen ini terbentuk *sense of belonging* yang kuat terhadap organisasi karena karyawan merasakan berbagai pengalaman positif yang menimbulkan perasaan nyaman.

Komponen yang kedua dari teori di atas adalah *continuance*. Komitmen yang terbentuk disebut dengan *continuance commitment (continuance commitment)*. Meyer dan Allen (dalam Shore & Wayne, 1993) mengemukakan bahwa *continuance commitment* mencerminkan bahwa seorang karyawan yang tetap mempertahankan keberadaannya didalam organisasi karena merasa dirugikan bila ia meninggalkan organisasi tersebut. Pertimbangan yang mendasarinya antara lain kalkulasi karyawan mengenai investasi yang sudah ia berikan kepada perusahaan (waktu, tenaga usaha), besar kecilnya peluang

pekerjaan di luar organisasi. Disamping kedua hal tersebut, faktor usia dan lama kerja turut mempengaruhi *continuance commitment*. Tingkat usia membatasi keinginan seseorang untuk berpindah-pindah pekerjaan. Karyawan yang telah lama bekerja akan merasa investasi yang telah diberikan tidak dapat tergantikan bila ia meninggalkan organisasi. Dengan demikian komitmen ini menekankan bahwa keinginan untuk tetap berada di perusahaan tersebut lebih karena pertimbangan untung rugi dari sisi karyawan. Meyer dan Allen menganggap bahwa karyawan berada dalam organisasi karena kebutuhan (*need to*).

Komponen terakhir adalah normatif dan komitmen yang terbentuk disebut *normative commitment (normative commitment)*. Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen ini sebagai “*the employees feeling of obligation to remain with the organization*”. Keputusan untuk tetap berada di dalam organisasi karena hal tersebut dipandang sebagai suatu keharusan. Jadi kata kuncinya *ought to*. Hal tersebut dilakukan dengan alasan menghindari pandangan buruk dari lingkungan yang akan muncul bila seseorang memutuskan untuk berhenti bekerja. Pada dasarnya konsep ini muncul dari pemikiran Weiner (dalam Ko, Price dan Mueller, 1997) yang menyatakan bahwa *normative commitment* muncul berdasarkan berbagai proses sosialisasi, baik yang terjadi sebelum memasuki organisasi maupun ketika berinteraksi dengan organisasi.

Hal yang berpengaruh pada proses terjadinya *affective commitment* adalah atribusi dan *Retrospective Rationalization*. Proses *normative commitment* akan terjadi pada saat individu mempelajari harapan dari keluarga mereka, lingkungan mereka dan organisasi tempat mereka menjadi bagiannya. Selain itu harapan dan



kewajiban juga memegang peran penting dalam proses terjadinya *normative commitment*. Sedangkan alternatif kerja dan investasi dapat menjelaskan proses terjadinya *continuance commitment*.

Atribusi ditujukan pada perasaan dari perilaku yang ditimbulkan oleh orang lain. Dijelaskan bahwa seseorang menilai satu perilaku pada saat kejadian tertentu dan semua penilaian itu memegang peran penting dalam mempengaruhi reaksi pada satu tingkah laku. Dijelaskan juga bahwa persepsi yang ingin dibuat oleh pihak manajerial tentang usaha organisasi untuk menghormati kebutuhan individu mampu mempertahankan karyawan yang berkualitas dapat meningkatkan *affective commitment* seseorang. *Retrospective Rationalization* merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri seseorang untuk memilih tetap bergabung pada organisasi yang dipilihnya atau tidak.

*Normative commitment* merupakan hasil kombinasi pengalaman dan kebudayaan yang telah diinternalisasikan, dan pengalaman sosialisasi pada awal memasuki organisasi. Dijelaskan juga bahwa inti dari hubungan tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut: keyakinan yang telah tertanam dalam diri dan pemahaman yang diberikan oleh organisasi akan mempengaruhi tingkah laku yang mengarahkan pada *Organizational Commitment* dan merupakan indikator untuk memotivasi para karyawan. Nilai-nilai yang ditekankan di dalam organisasi akan mempengaruhi sosialisasi awal mereka tentang serangkaian perilaku dan tindakan yang diharapkan pada dirinya. Proses kompleks ini mencakup *reward* dan *punishment* yang dirasakan oleh karyawan, serta modeling dimana karyawan belajar tentang apa yang dianggap bernilai dan apa yang diharapkan oleh

organisasi. *Psychological contract* juga merupakan faktor yang menumbuhkan *normative commitment* pada karyawan. *Psychological contract* ini adalah keyakinan karyawan dimana mereka tergabung didalam suatu sistem sosial mengenai tanggung jawab yang saling timbal balik. Faktor-faktor inilah yang berperan dalam tumbuhnya *normative commitment* pada diri karyawan

Karyawan yang mempunyai keahlian khusus akan memiliki *job-alternatif* yang banyak dan akan menunjukkan *continuance commitment* yang rendah dari pada para karyawan tidak mempunyai keahlian dan memiliki sedikit *job-alternatif*, karena persepsi karyawan tentang kesempatan kerja dan bayaran dari setiap pilihan kerja berhubungan dengan *continuance commitment*. *Job-alternatif* tidak memiliki dampak pada komitmen sampai pada saat karyawan tersebut menyadari dan mengevaluasi pekerjaan-pekerjaan alternatif. Sedangkan investasi dimasukkan sebagai komponen dari proses terbentuknya *continuance commitment* karena salah satu alasan karyawan memelihara komitmen untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena jika karyawan tersebut meninggalkan organisasi tersebut maka investasi yang sudah mereka tanamkan akan mereka akan berkurang. Investasi disini berhubungan dengan gaji, uang pensiun, keamanan kerja dan status (Venkatesh & Davis, 2000)

Steers (1977) juga mengemukakan suatu model anteseden (faktor-faktor yang mendahului) dan hasil dari *Organizational Commitment* yang terdiri dari tiga aspek yaitu karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan dan pengalaman di lingkungan kerja. Model tersebut kemudian dimodifikasi oleh Moday, Porter Steers (1982) menjadi karakteristik pribadi, karakteristik yang berhubungan

dengan peran dan pengalaman tentang lingkungan pekerjaan dan karakteristik struktural.

Karakteristik pribadi pekerja antara lain meliputi variabel-variabel: usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Perbedaan usia seseorang akan menimbulkan perbedaan dalam menanggapi dan menghayati pekerjaannya. Mereka yang masih tergolong usia muda, masih mempunyai harapan untuk mengembangkan kemampuannya, sebaliknya bagi golongan usia yang lebih tua masa-masa pengembangan diri telah mereka lalui. Dengan meningkatnya usia dan masa kerja, kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas. Karyawan yang berpendidikan tinggi lebih mengutamakan adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dan mengatasi tantangan dalam pekerjaan, tetapi kurang memperhatikan aspek keamanan dan jam kerja. Salah satu prediktor *Organizational Commitment* yang terkuat adalah masa kerja (*tenure*), yang kemudian dijelaskan bahwa semakin lama masa kerja seseorang di suatu organisasi maka semakin besar kemungkinan karyawan memperoleh otonomi dan keleluasaan bekerja lebih besar, tingkat imbalan ekstrinsik juga lebih tinggi, serta posisi jabatan yang lebih diinginkan. Hal-hal positif tersebut mendukung sikap komitmennya terhadap organisasi. Semakin lama masa kerja seseorang semakin meningkatkan investasi diri karyawan (dalam bentuk tenaga dan waktu) untuk organisasi, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi.

Karakteristik pekerjaan adalah sifat dari tugas karyawan yang meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang orang peroleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri. Sebuah pekerjaan yang secara intrinsik

memuaskan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada sebuah pekerjaan yang tidak memuaskan. Beberapa karakteristik pekerjaan yang berhubungan dengan komitmen adalah tantangan dalam pekerjaan, kesempatan berinteraksi sosial, identitas pekerjaan dan umpan balik. Tugas-tugas yang menantang membuat individu mengembangkan dirinya, pengembangan diri ini menimbulkan rasa puas dalam diri individu. Kepuasan individu dalam menaklukkan pekerjaan yang menantang membuat individu enggan untuk meninggalkan organisasi dan akan selalu mengharapkan akan adanya tantangan-tantangan baru yang akan dihadapi selanjutnya. Selain itu keterlibatan sosial individu dalam organisasi dan masyarakat juga dapat meningkatkan *Organizational Commitment*. Bagi individu pada umumnya, kerja disuatu organisasi memungkinkan hubungan sosial yang dianggapnya penting, sehingga enggan untuk meninggalkan organisasi. Identitas pekerjaan yang tidak jelas akan menimbulkan keengganan individu untuk bekerja. Suatu pekerjaan yang diberikan umpan balik akan lebih maksimal hasilnya karena individu dapat menilai hasil kerjanya apakah sudah maksimal atau belum. Pemberian umpan balik dapat meningkatkan komitmen pada organisasi karena umpan balik dapat dipersepsi individu sebagai wujud dari kepedulian organisasi terhadap hasil kerjanya.

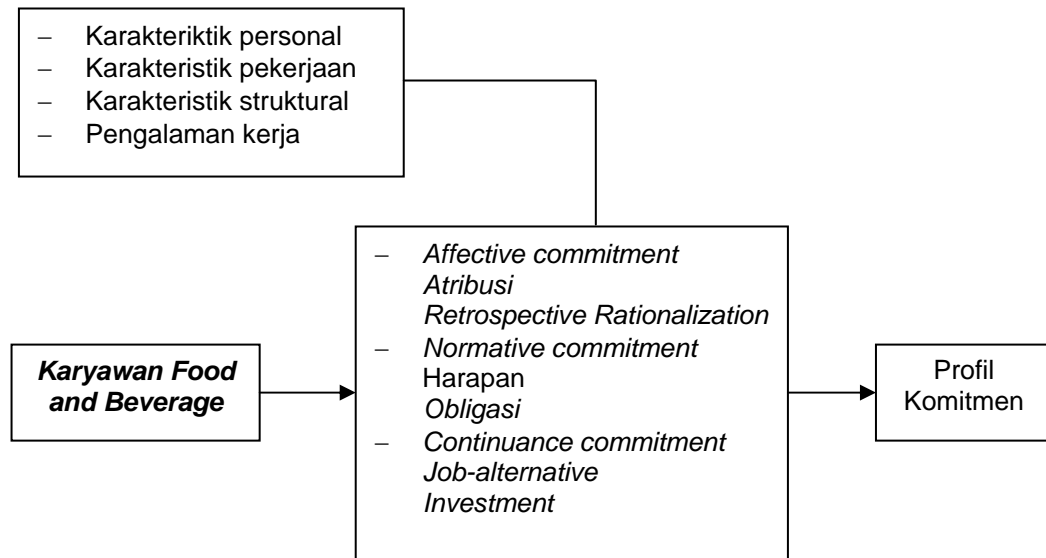
Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologis dengan organisasi (Mowday et.al. 1982). Steers (1977) mengemukakan beberapa variabel lingkungan pekerjaan yang memiliki hubungan positif dengan *Organizational Commitment* adalah keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan oleh

organisasi, realisasi harapan individu, persepsi tentang sikap teman sekerja terhadap organisasi, persepsi tentang gaji dan persepsi individu tentang perilaku atasan. Keterandalan organisasi yaitu sejauh mana individu merasa bahwa organisasi dapat diandalkan dalam memperhatikan minat para anggotanya. Individu yang merasakan bahwa organisasi dapat memperhatikan minat para pekerjanya berhubungan secara signifikan dengan komitmen. Perasaan dipentingkan oleh organisasi yaitu sejauh mana individu merasa dipentingkan atau diperlukan dalam mengemban misi organisasi. Jika karyawan merasa dibutuhkan dan dianggap penting dalam organisasi, maka komitmen akan meningkat. Realisasi harapan individu yaitu sejauh mana harapan individu dapat terwujud dalam organisasi dimana ia bekerja. Persepsi tentang sikap teman sekerja terhadap organisasi yaitu sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap positif terhadap organisasi. Persepsi tentang gaji yaitu sejauh mana individu merasa bahwa gaji yang diterimanya seimbang dengan anggota lain. Persepsi individu tentang perilaku atasan yaitu sejauh mana individu merasa dihargai hasil kerjanya dan dipercaya oleh atasan

Karakteristik struktural juga berpengaruh terhadap komitmen terhadap organisasi. Struktur diciptakan untuk mengkoordinasikan dan mengontrol perilaku anggota organisasi. Kompleksitas, formalisasi, sentralisasi adalah komponen dari struktur organisasi. Dari penelitian-penelitian yang ada ternyata formalisasi dan desentralisasi berperan terhadap timbulnya komitmen. Formalisasi mengacu pada sejauh mana suatu pekerjaan terstandarisasi. Semakin tinggi standar pengerjaan suatu pekerjaan maka semakin rendah formalisasinya.

Pekerjaan yang tingkat formalisasinya rendah akan meningkatkan *Organizational Commitment*. Desentralisasi adalah penyebaran otoritas dalam membuat keputusan pada semua tingkatan pimpinan. Desentralisasi dapat meningkatkan komitmen pada perusahaan karena para pemimpin mendapat kebebasan untuk mengambil keputusan yang dianggap penting tanpa harus menunggu keputusan dari atasan. Kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri dapat dipersepsikan sebagai kepercayaan organisasi kepada individu.

Setiap individu memiliki ketiga komponen komitmen tersebut. Namun yang membedakan antara karyawan yang satu dengan yang lain adalah kombinasi dari tinggi rendahnya tiap komponen yang dimiliki. Karyawan yang memiliki kombinasi *Affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* yang tinggi dapat dikatakan sebagai karyawan yang memiliki *organizational commitment* yang tinggi dan keinginan untuk tetap bertahan menjadi bagian dari perusahaan tersebut sangat tinggi. Sedangkan karyawan yang memiliki kombinasi *Affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* yang rendah dapat dikatakan sebagai karyawan yang memiliki *organizational commitment* yang rendah. Keinginan karyawan tersebut untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan tersebut sangat rendah, sehingga jika ada peluang usaha di tempat lain yang menurutnya lebih baik dari perusahaan tersebut maka tanpa berpikir panjang mereka akan keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja sekarang. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa ada karyawan yang memiliki satu atau dua dari ketiga komponen tersebut yang tinggi sedangkan yang lainnya rendah.



gambar 1.5

### 1.6. Asumsi Penelitian

1. Karyawan dalam suatu Hotel memiliki *organizational commitment* yang berbeda satu sama lain
2. *Organizational Commitment* seseorang akan berbeda-beda pada tiap orang karena komponen komitmen yang terdapat pada tiap orang seperti *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment* berbeda-beda. Komitmen dipengaruhi oleh karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktural dan pengalaman kerja
3. Profil *organizational commitment* merupakan kombinasi dari tinggi rendahnya ketiga komponen *organizational commitment* yang dimiliki oleh karyawan.