

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan memiliki tujuan atau target tertentu yang hendak dicapai. Dalam pencapaian tujuan tersebut, perusahaan membutuhkan tenaga-tenaga profesional dengan sumber daya yang berkualitas, karena Sumber Daya Manusia adalah salah satu aset terpenting dan mempunyai kontribusi yang besar bagi keberhasilan dan meningkatkan kualitas perusahaan agar perusahaan dapat tetap bertahan.

Jika perusahaan mempunyai tujuan yang harus dicapai, para pegawai juga mempunyai tujuan yang ingin dicapai, yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam hal ini organisasi dan pegawai diharapkan dapat bekerja sama. Pegawai menjalankan semua tugas yang diberikan dan menyelesaikan dengan hasil yang memuaskan. Organisasi juga memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pegawai untuk menyelesaikan tugas agar pegawai dapat memberikan hasil yang terbaik bagi organisasi.

Organisasi PT "X" merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan makanan yang didirikan pada tahun 1996 dan merupakan sebuah perusahaan yang sedang berkembang dan telah sukses dalam memproduksi dan memasarkan produk-produk makanan dan minuman di Indonesia dengan standar

kualitas yang tinggi. Saat ini produk-produk makanan yang diproduksi PT "X" merupakan *market leader* di Indonesia.

Di organisasi PT "X" terdapat karyawan di berbagai unit kerja. Salah satunya adalah *sales*. Untuk menjadi *sales* bukanlah suatu hal yang mudah, karena membutuhkan keterampilan untuk meyakinkan orang lain dan kegigihan mencari konsumen. Perusahaan PT "X" mengharapkan *sales-sales* yang bekerja di perusahaan PT "X" memahami peran dan tanggung jawab yang harus dijalankannya, memiliki antusiasme dalam bekerja, mampu menjual produk, menata produk, mampu memberikan pelayanan yang baik pada konsumen. *Sales* juga diharapkan memiliki sikap profesionalisme yaitu ahli dibidangnya, berpengalaman, menguasai dan mampu mengerjakan serta menunjukkan keahliannya secara konsisten, dituntut untuk selalu bersikap profesional dalam menjual produk perusahaannya dan dalam menghadapi pelanggan atau pembeli. *Sales* harus terampil dalam menjelaskan / demo barang dan mampu berkomunikasi dengan baik pada pelanggan atau konsumen. *Sales* dituntut untuk memiliki sikap jujur, sopan santun, disiplin dalam bekerja, ramah, berpikir kreatif dan komunikatif.

Menurut Manager Pemasaran PT "X", tugas-tugas *sales* adalah mendistribusikan barang, memperluas *market share*, memperkenalkan produk, membuat saluran distribusi yaitu distribusi dimulai dari grosir kemudian disalurkan ke semi grosir dan ke trailer kemudian dipasarkan ke toko-toko. Menurut **Ulanoff (1985)**, *sales* memiliki tugas penting dalam menstimulasi, menyemangati,

memotivasi, mempromosikan produk, meyakinkan dan menarik perhatian konsumennya untuk membeli produk atau barang yang ditawarkan. Keterlibatan *sales* dalam melakukan tugas-tugasnya sangat berpengaruh pada pencapaian target pemasaran dalam organisasinya. Menurut **George E. Belch & Michael E. Belch (2001)**, *sales* bertugas mempromosikan dan memperkenalkan produk-produk, mendistribusikan produknya mulai dari pedagang eceran sampai kepada penjualan dalam jumlah besar atau grosiran. Dalam menjalankan tugas pemasarannya, *sales* diharapkan memiliki ketrampilan dalam menarik minat konsumen untuk membeli produk-produk yang ditawarkan dan melakukan kegiatan pemasaran yang menyediakan nilai ekstra atau insentif untuk pembelian suatu produk sehingga dapat dengan segera merangsang pembelian.

Target pemasaran produk yang ditetapkan perusahaan per bulan adalah 200 juta rupiah dan sekitar 70% pegawai pemasaran yang mampu mencapai target pemasaran yang ditetapkan perusahaan. Menurut Manager Pemasaran PT "X", *sales* di PT "X" mendapatkan fasilitas biaya transport setiap harinya ketika mereka bekerja, uang makan siang, bonus pemasaran jika mampu mencapai target pemasaran dalam waktu 3 bulan, uang tunjangan pengobatan/kesehatan saat sakit, tunjangan hari raya dan tunjangan pernikahan. Fasilitas diberikan kepada para *sales* agar mereka dapat bekerja dengan optimal dan betah bekerja di perusahaan. Dengan semua fasilitas yang diberikan, perusahaan berharap para *sales* akan mampu mendukung harapan serta target pemasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Di perusahaan PT "X", para *sales* yang mengalami kendala dalam pekerjaannya dan kurang mampu mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan akan diberikan kesempatan untuk menyatakan keluhan-keluhan khusus pada *supervisornya* mengenai keterhambatan yang dialami dalam pencapaian target dan akan diberikan bimbingan dalam pencapaian target pemasaran selanjutnya. Para *sales* juga diberikan kesempatan jangka waktu selama 3 bulan untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Di dalam menjalankan pekerjaan pemasarannya, para *sales* PT "X" juga saling bertukar informasi dengan teman-teman sesama *sales* untuk memperoleh masukan-masukan informasi mengenai pekerjaan yang mereka lakukan dan belajar dari pengalaman keberhasilan *sales-sales* lain di PT "X" yang mampu mencapai target-target yang ditetapkan perusahaan setiap bulannya..

Dalam 3 tahun belakangan ini, terjadi *turnover* yang cukup tinggi (sekitar 30%) pada *sales* setelah masa kerja 3 bulan di perusahaan PT "X". Hal ini dikarenakan adanya *sales* yang keluar dari perusahaan PT "X" karena mendapatkan tawaran pekerjaan dari perusahaan lain, ada *sales* yang dikeluarkan dari perusahaan dengan alasan tidak mampu memenuhi tuntutan kerja dan target yang ditetapkan perusahaan PT "X", adanya *sales-sales* yang sering absen dalam bekerja dan akhirnya dikeluarkan oleh perusahaan, dan ada *sales* yang mengundurkan diri karena kurang menyukai pekerjaannya di perusahaan PT "X". Hal ini menyebabkan terjadinya penurunan pencapaian target pemasaran yang telah ditentukan oleh perusahaan sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Perusahaan membutuhkan waktu

untuk melakukan perekrutan *sales* yang baru untuk menggantikan posisi *sales* yang keluar dari PT "X". Tingkat *turnover* dapat menurun dengan meningkatnya komitmen para karyawan terhadap perusahaan (Cascio, 1982). Selain itu juga terdapat *sales-sales* yang kurang disiplin dalam bekerja, misalnya masuk kerja tidak tepat waktu dan kurang memiliki kemauan untuk bekerja keras dalam menjalankan tugas-tugasnya dalam usaha pencapaian target perusahaan. Dari hal ini terlihat, bahwa *Organizational Commitment* pada *sales* terhadap PT "X" sangat penting dalam pengembangan perusahaan PT "X".

Perilaku kerja yang ditampilkan *sales* menunjukkan seberapa besar *Organizational Commitment* pada *sales* terhadap PT "X" untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Meyer & Allen (1997) ada tiga komponen *Organizational Commitment* yaitu: *Affective Commitment* yang merupakan ikatan yang berasal dari keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaannya. Karyawan dengan *Affective Commitment* yang dominan mengidentifikasikan dirinya dengan perusahaan, dan akan terlibat secara penuh pada kegiatan-kegiatan organisasi serta sangat menyenangi keanggotaannya pada perusahaan. *Continuance Commitment* diartikan sebagai tidak adanya alternatif pilihan kecuali tetap bertahan dalam perusahaan dan karyawan akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan. *Normative Commitment* yang merupakan keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Dengan demikian, *Normative Commitment* merupakan seberapa besar tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Melalui wawancara dengan 15 orang *sales* , 6 orang diantaranya mengatakan bahwa pekerjaan yang mereka dapatkan saat ini di perusahaan PT "X" merupakan tugas dan tanggung jawab yang harus mereka kerjakan. Mereka merasa harus menunjukkan tanggung jawab mereka dalam bekerja dengan sungguh-sungguh selama ada dalam perusahaan tersebut (*Normative Commitment*). Di samping itu 5 orang *sales* lain yang diwawancarai mengatakan bahwa mereka tetap bertahan bekerja di perusahaan PT "X" karena takut tidak mendapatkan pekerjaan lain dan membutuhkan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup (*Continuance Commitment*) namun jika ada tawaran kerja menarik dari perusahaan lain, mereka akan segera pindah dari perusahaan "X" dan 4 orang karyawan mengatakan bahwa mereka tetap bertahan dalam perusahaan karena adanya perasaan betah dan telah bekerja cukup lama di perusahaan "X", menyenangi pekerjaan yang diberikan perusahaan, adanya kepedulian yang besar terhadap majunya perusahaan dengan pencapaian target yang ditetapkan atau melebihi target, merasa bangga jika menyebutkan dirinya sebagai salah satu *sales* di perusahaan "X", dan tidak ingin meninggalkan perusahaan walaupun gaji yang diterima dirasakan belum cukup bagi mereka (*Affective Commitment*). Menurut **Meyer & Allen (1997)** kepedulian tenaga kerja terhadap masa depan perusahaan mendorong tenaga kerja untuk siap berkorban demi organisasi dengan menyediakan waktu, tenaga, energi terhadap pencapaian tujuan atau target perusahaan karena adanya perasaan telah menjadi bagian dalam perusahaan tersebut (*Affective Commitment*), bertahan dalam perusahaan karena akan

mengalami kerugian jika keluar dari perusahaan (*Continuance Commitment*) dan merasa wajib untuk menjalankan tanggung jawabnya dalam perusahaan (*Normative Commitment*)

Dari fenomena-fenomena tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian mengenai *Organizational Commitment* Pada Sales PT "X" Di Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Apa *Organizational Commitment* yang dimiliki oleh sales PT "X" di Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memperoleh gambaran umum komponen *Organizational Commitment* yang paling dominan yang dimiliki sales PT "X" di Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana gambaran spesifik komponen *Organizational Commitment* yang dominan yang dimiliki sales PT "X" di Bandung yang dilandasi oleh *Affective Commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative Commitment*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

1. Memberikan informasi tambahan kepada bidang psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *Organizational Commitment* karyawan terhadap perusahaan.
2. Memberikan informasi kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang serupa dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan komitmen.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Memberikan informasi kepada PT "X" mengenai *Organizational Commitment* yang dimiliki *sales* terhadap perusahaan tersebut sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan komitmen kerja karyawannya dengan cara menyediakan dan memberikan hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan untuk pencapaian peningkatan komitmen karyawan yang semakin tinggi.

1.5 Kerangka Pikir

Dalam menjalankan kehidupannya, manusia selalu menjalankan berbagai macam aktivitas. Bagi individu yang telah memasuki dunia kerja, aktivitas bekerja merupakan suatu aktivitas rutin dan menjadi salah satu syarat bagi

pemenuhan tugas perkembangannya. Tugas yang diberikan oleh organisasi menuntut pegawai untuk senantiasa mengerahkan usaha ekstra agar hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, suatu organisasi biasanya menginginkan pegawainya mau bekerja keras bagi kepentingan organisasi dan memberikan yang terbaik. Dalam melaksanakan pekerjaan setiap karyawan akan memperlihatkan hasil penghayatan terhadap perusahaan yang ditampilkan dalam bentuk perilaku yang menunjukkan komitmen terhadap perusahaan.

Sewaktu masuk dalam perusahaan, para *sales* membawa berbagai macam atribut dalam bekerja seperti persepsi mereka tentang perusahaan yang akan melandasi perilaku mereka dalam bekerja, pemahaman situasi tempat mereka bekerja, kapasitas mereka dalam melakukan tugas-tugas dalam pekerjaan mereka dan memperlihatkan suatu sikap sebagai hasil penghayatan terhadap perusahaan yang ditampilkan dalam bentuk perilaku yang menunjukkan komitmen terhadap perusahaan.

Di perusahaan PT "X", *salesnya* mendapatkan kejelasan tugas dalam menjalankan pekerjaannya, mengetahui tujuan perusahaan yang harus dikerjakannya. Selain itu, *sales* juga mendapatkan imbalan bonus setelah mampu mencapai target dalam 3 bulan dan tersedianya fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan dalam bekerja seperti biaya transport setiap harinya ketika mereka bekerja, uang makan siang, bonus pemasaran jika mampu mencapai target pemasaran dalam

waktu 3 bulan, uang tunjangan pengobatan/kesehatan saat sakit, tunjangan hari raya dan tunjangan pernikahan. Namun disamping itu, perusahaan juga mengharapkan adanya unjuk kerja yang optimal dari para *salesnya* dan adanya komitmen terhadap organisasi yang tinggi dari para *salesnya* dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan. Komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting karena dipengaruhi oleh penyesuaian sikap dan harapan-harapannya dalam situasi kerja di organisasi tempat mereka bekerja (Porter & Steers, 1991).

Meyer & Allen (1997) mengatakan bahwa *Organizational Commitment* merupakan keterikatan karyawan terhadap tempat ia bekerja. Menurut Meyer & Allen (1997) ada 3 komponen *Organizational Commitment*, yaitu *Affective Commitment* yang merupakan ikatan yang berasal dari keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaannya., *Continuance Commitment* diartikan sebagai tidak adanya alternatif pilihan kecuali tetap bertahan dalam perusahaan dan karyawan akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan, dan *Normative Commitment* yang merupakan keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Mereka berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Di perusahaan PT "X" *sales* yang memiliki *Affective Commitment*, akan tetap bergabung dengan organisasi karena kemauannya sendiri dan karena mereka menyukai pekerjaannya di PT "X". *Sales* PT "X" yang memiliki *Affective Commitment* akan bertahan

dalam perusahaan PT "X" karena ia memang ingin melakukan hal tersebut (*want*). Sementara itu, *sales* PT "X" yang memiliki *Continuance Commitment* akan memilih untuk tetap bertahan di perusahaan PT "X" karena mereka percaya mereka harus seperti itu dan mereka membutuhkan pekerjaan tersebut (*need*). *Sales* PT "X" yang memiliki *Normative Commitment* tetap menjadi anggota organisasi karena mereka merasa wajib melakukannya dan bertanggung jawab untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya di dalam perusahaan PT "X". Dengan kata lain, *sales* PT "X" yang memiliki *Normative Commitment* akan bertahan dalam PT "X" karena merasa memang sudah seharusnya demikian (*ought to*).

Menurut **Meyer & Allen (1997)** *Organizational Commitment* juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah karakteristik pribadi (usia, lama bekerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan), karakteristik pekerjaan (tantangan tugas), dan kepuasan kerja (fasilitas dan imbalan). Karakteristik usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan berhubungan dengan *Continuance Commitment* (**Allutto, Hrebiniak & Alonso, 1973 dalam Meyer & Allen, 1997**). Pada pencapaian usia yang semakin tua alternatif pilihan kerja yang bisa didapatkannya sudah semakin sedikit sehingga setelah mendapatkan pekerjaan tertentu, orang dengan usianya yang lebih tua akan lebih mempertahankan keanggotaannya dalam pekerjaannya dan lebih berusaha untuk lebih menunjukkan unjuk kerja yang lebih baik pada pekerjaannya saat ini sehingga orang yang lebih tua usianya memiliki *Continuance Commitment*. Orang yang

telah memiliki lama kerja yang sudah berjalan lama akan mendapatkan pengalaman-pengalaman dalam menjalankan pekerjaannya, melewati proses pembelajaran hingga mampu melakukan pencapaian target yang ditentukan oleh perusahaan dan semakin banyaknya penghasilan / *reward* yang akan didapatkan dalam masa kerjanya yang semakin lama, misalnya dana pensiun yang semakin banyak sehingga juga menunjukkan adanya *Continuance Commitment* yang dimiliki oleh *sales*. Pada pendidikan, *Continuance Commitment* akan semakin kuat jika semakin rendah pendidikannya (**Lee, 1992 dalam Meyer & Allen, 1997**), hal ini dikarenakan semakin rendah pendidikan yang dimiliki seseorang maka ketika ia mendapatkan pekerjaan di tempat kerja tertentu, ia akan memastikan bahwa pekerjaan yang dipercayakan padanya akan dikerjakannya dengan maksimal dan akan sangat mempertahankan keberadaannya di tempat ia bekerja karena jika ia keluar dari perusahaan, ia khawatir akan kesulitan mencari pekerjaan karena terbatasnya pendidikan yang dimilikinya.

Dalam kepuasan kerja, yang tercakup didalamnya adalah fasilitas dan imbalan. Karakteristik ini berkaitan dengan *Continuance Commitment*. Imbalan dan fasilitas yang diberikan perusahaan dan dibutuhkan karyawan dalam bekerja dapat menjadi pendorong bagi individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan (**Whitener & Walz, 1993 dalam Meyer & Allen, 1997**). Imbalan yang sepadan dengan pekerjaan yang diberikan akan membuat karyawan tetap bertahan dalam pekerjaannya dan semakin lengkap fasilitas yang diberikan

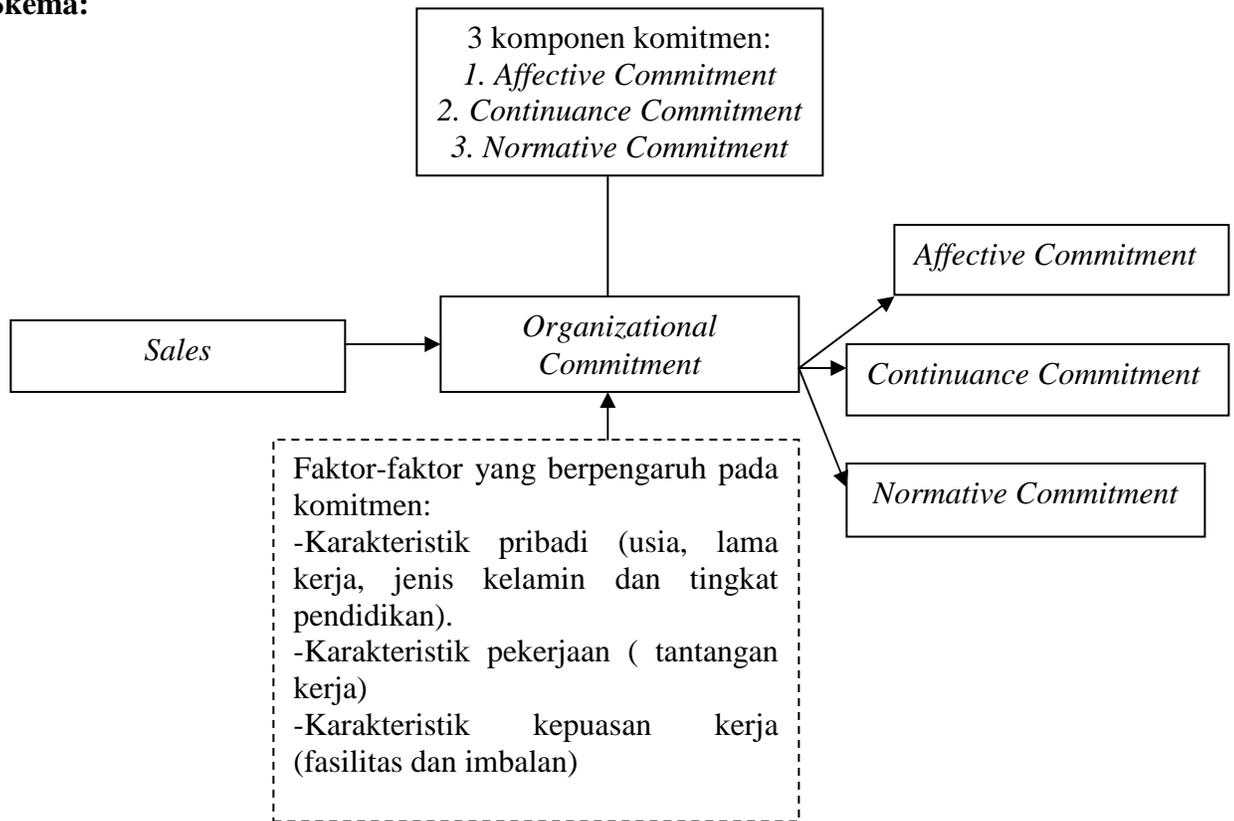
pada karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya akan membuat mereka semakin tertarik dan semakin mudah melaksanakan pekerjaannya sehingga tetap mempertahankan keanggotaannya dalam pekerjaannya.

Pada karakteristik pribadi, usia dan lama kerja juga berhubungan dengan *Affective Commitment* (Meyer & Allen, 1997). Karyawan dengan usia yang lebih tua akan memiliki ikatan emosional yang semakin kuat dengan perusahaan tempat ia bekerja, semakin menikmati pekerjaannya, dan lebih mampu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja sehingga dengan usia yang semakin tua karyawan akan menunjukkan *Affective Commitment* yang tinggi. Menurut Levinson, pada usia dewasa madya (sekitar 40-60 tahun), masa dimana seseorang semakin memiliki keinginan untuk mencapai, mempertahankan kepuasan dan keberadaannya dalam karir sehingga menjadi semakin bertanggung jawab dalam menjalankan tanggung jawabnya (Santrock, 2004). Karyawan dengan lamanya masa kerja yang telah dijalannya dalam pekerjaannya saat ini membuatnya mendapatkan semakin banyak pengalaman kerja, semakin betah, dan semakin kuat ikatan *attachment* yang terbentuk dengan organisasi tempatnya bekerja sehingga memiliki *Affective Commitment* yang tinggi.

Yang termasuk dalam karakteristik pekerjaan adalah tantangan kerja, yaitu sejauh mana pelaksanaan pekerjaannya dilakukan dengan bertanggung jawab (Dorstein & Malaton, 1989 dalam Meyer & Allen, 1997). Karakteristik ini

berkaitan dengan *Normative Commitment* (Ashforth & Saks, 1996 dalam Meyer & Allen, 1997). Karyawan yang telah mengetahui tantangan kerjanya atau tuntutan pekerjaannya akan memiliki kesadaran bahwa tantangan kerja yang diberikan merupakan tanggung jawab yang harus dikerjakan dengan benar dan mereka merasa tertantang untuk mengusahakan kemampuan mereka semaksimal mungkin dalam pemenuhan tantangan kerja tersebut. Oleh karena itu, karyawan yang telah mengetahui tantangan kerjanya akan memiliki *Normative Commitment* yang tinggi.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa komitmen karyawan terhadap perusahaan sangatlah penting untuk pencapaian tujuan perusahaan dan berusaha dengan sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi.

Skema:

Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pikir

Asumsi:

1. *Sales* adalah karyawan yang bertugas mendistribusikan barang, memperluas *market share*, memperkenalkan produk dan membuat saluran distribusi sampai ke *trailer* atau membutuhkan keterampilan untuk meyakinkan orang lain dan kegigihan mencari konsumen.

2. *Organizational Commitment* pada sales PT "X" memiliki tiga komponen yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*.
3. Sales PT "X" yang menunjukkan *Affective Commitment* terhadap organisasi apabila mengidentifikasikan dirinya dengan perusahaan, dan akan terlibat secara penuh pada kegiatan-kegiatan organisasi serta sangat menyenangi keanggotaannya pada perusahaan.
4. Sales PT "X" yang menunjukkan *Continuance Commitment* terhadap perusahaan apabila mereka tidak memiliki pilihan lain selain bekerja pada perusahaan karena mereka membutuhkan pekerjaan tersebut.
5. Sales PT "X" yang menunjukkan *Normative Commitment* terhadap perusahaan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.
6. *Organizational Commitment* dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan dan karakteristik kepuasan kerja.