

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan suatu organisasi atau badan usaha profit dimana aktivitas dari perusahaan ini mencakup aktivitas ekonomi yang bersifat komersial yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan atau laba. Perusahaan juga merupakan suatu organisasi bisnis yang memiliki badan hukum resmi yang dimiliki oleh minimal satu orang. Bila kita berbicara mengenai suatu perusahaan, maka kita tidak akan bisa lepas dari kehidupan dalam berorganisasi. Dalam suatu perusahaan terdapat struktur organisasi yang menjalankan pengelolaan suatu divisi atau bidang keahlian dalam perusahaan. Organisasi di suatu perusahaan juga dapat menjadi tempat bagi para karyawannya untuk mengembangkan kemampuan berorganisasinya. Biasanya dalam suatu perusahaan terbagi atas beberapa divisi.

Dalam perusahaan terdiri atas beberapa macam bentuk perusahaan diantaranya yaitu Perseroan Terbatas (PT) (<http://www.organisasi.org>). Perseroan Terbatas yaitu organisasi bisnis yang memiliki badan hukum resmi yang dimiliki oleh minimal dua orang dengan tanggung jawab yang hanya berlaku pada perusahaan tanpa melibatkan harta pribadi atau perseorangan yang ada di dalamnya (<http://www.organisasi.org>).

Perseroan Terbatas (PT) “X” adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penghasil makanan dodol yang memiliki cita rasa yang

khass. Pada awal berdirinya, PT “X” ini memiliki dua nama yaitu “Y” dan “Z”. Namun seiring dengan berkembang pesatnya kedua perusahaan ini maka pada tahun 1957 kedua perusahaan ini bergabung menjadi satu perusahaan yang diberi nama dengan PT “X” dimana para pekerja dari kedua perusahaan tersebut tetap direkrut dan pihak perusahaan juga merekrut karyawan baru untuk meningkatkan hasil produksi.

PT “X” memiliki visi yaitu mewujudkan perusahaan yang berkembang, kredibel dan profitable yang dikelola secara sehat dan profesional melalui pengembangan sumber daya manusia yang tangguh dan mandiri. Sedangkan misi yang diusung oleh PT “X” ini adalah memberikan pelayanan optimal kepada pelanggan, memberikan keuntungan yang proporsional, menciptakan hubungan yang harmonis dengan seluruh pemegang saham perusahaan, menciptakan pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan melalui pengembangan usaha, efisiensi dan produktifitas kerja. Selain visi dan misi, PT “X” juga memiliki strategi khusus yang dikenal dengan nama strategi 5P yang isinya yaitu pemetaan semua kegiatan usaha, penataan dalam menjalankan program di semua bagian, pelayanan terhadap konsumen internal dan eksternal, pengembangan produk, promosi secara efektif dan efisien. Penerapan dari visi, misi, dan strategi perusahaan dilandasi oleh 3 (tiga) prinsip utama manajemen yang diterapkan melalui pengelolaan manajemen kekeluargaan dan pengabdian menuju kearah profesional. Prinsip – prinsip tersebut adalah mawas diri, tahu diri dan harga diri.

PT “X” ini memiliki total 223 karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti akan memfokuskan pada karyawan yang bekerja di bagian produksi yang sudah memiliki minimal 5 tahun masa kerja. Jumlah karyawan yang bekerja dibagian produksi ini sebanyak 180 orang, sedangkan jumlah karyawan yang memiliki masa kerja diatas 5 tahun yairu sebanyak 47 orang. Karyawan yang bekerja dibagian produksi ini dibagi menjadi 4 sub divisi yaitu ada yang bekerja di bagian memasak, pencetakan, pembungkusan dan pengepakan.

Dalam melaksanakan pekerjaannya, masing – masing sub bidang dari karyawan bagian produksi ini harus menjalankan tugasnya masing – masing. Karyawan di bagian memasak bertugas untuk mengolah bahan – bahan baku dari pembuatan dodol tersebut menjadi bahan jadi dengan berbagai macam rasa yang berbeda. Karyawan di bagian pencetakan bertugas untuk membuat bahan jadi tersebut menjadi bentuk dodol yang telah di standarisasikan sesuai dengan spesifikasi masing – masing dodol yang akan di produksi. Karyawan di bagian pembungkusan bertugas membungkus dodol yang telah dicetak sesuai dengan bentuknya masing – masing. Sedangkan karyawan di bagian pengepakan bertugas untuk membuat packing dari masing – masing dodol sesuai dengan jenis dan rasa dodol yang telah diolah.

Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh para karyawan dibagian produksi ini yaitu lulusan SD hingga SMA, namun karyawan bagian produksi yang memiliki tingkat pendidikan hingga SMP lebih banyak yaitu

sebanyak 65%. Usia dari karyawan dibagian produksi ini rata – rata berusia 30 tahun. Karyawan bagian produksi di PT ”X” ini juga lebih banyak berjenis kelamin wanita.

Dalam sistem pengupahan, sistem dan mekanisme pengupahan yang diberlakukan di PT “X” ini meliputi 3 (tiga) kategori yaitu upah bulanan, upah harian dan upah borongan. Standar pengupahan yang diberlakukan adalah meliputi gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan masa kerja, tunjangan keluarga, tunjangan makan, tunjangan kelayakan, tunjangan perumahan dan lembur. Insentif, premi dan bonus serta jasa produksi diberikan kepada para karyawan secara triwulan dan tahunan. Namun besaran tunjangan yang diterima oleh para karyawan tersebut jumlahnya berbeda sesuai dengan kategori upah yang mereka terima.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti terhadap dua orang pihak personalia dari bagian personalia, mereka mengatakan bahwa di dalam melakukan kontrak kerja dengan para karyawannya pihak perusahaan selalu mengeluarkan “ Perjanjian Kerja Bersama “ yang nantinya ditandatangani oleh pihak perusahaan dan juga karyawan. Tujuan utama dari dibuatnya “ perjanjian kerja bersama “ ini adalah untuk menjelaskan hak – hak dan kewajiban dari perusahaan dan pekerja, menetapkan syarat – syarat kerja, memperteguh dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan pihak perusahaan.

Namun dalam pelaksanaannya masih saja ada para karyawan yang melanggar perjanjian kerja sama yang telah disepakati oleh kedua pihak.

Kebanyakan para karyawan yang melanggar peraturan perusahaan tersebut adalah karyawan yang bekerja sudah lebih dari 5 tahun. Jenis pelanggaran yang mereka lakukan antara lain seperti datang tidak tepat waktu, gagal menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target, tidak masuk kerja tanpa ijin. Untuk mengatasi permasalahan tersebut biasanya pihak perusahaan memberikan teguran secara langsung kepada para karyawan yang melanggar, namun apabila teguran tersebut diabaikan maka pihak perusahaan akan mengeluarkan surat peringatan terhadap para karyawan yang telah melanggar tersebut dan apabila karyawan telah mendapatkan surat peringatan ketiga maka karyawan tersebut akan terkena PHK.

Selain itu juga, masih ada berbagai permasalahan yang cukup mempengaruhi aktivitas dari perusahaan ini juga yang cukup mengganggu aktivitas di dalam memproduksi dodol diantaranya yaitu adanya pekerja yang absen di hari kerja mereka, kemudian adanya tingkat *turn over* yang cukup tinggi dan juga hasil produksi yang kurang maksimal dikarenakan seringnya karyawan yang terlambat datang pada karyawan yang bekerja lebih dari 5 tahun.

Padahal menurut pihak personalia, PT “X” sudah memberikan berbagai fasilitas yang terbaik untuk para karyawannya. Dimana pihak perusahaan telah memberikan berbagai jaminan sosial seperti asuransi jamsostek, asuransi pensiun, jaminan kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan darmawisata, pemberian pakaian kerja dan lain – lain.

Jika dilihat dari tingkat absensi atau jumlah kehadiran yang ada di arsip bagian personalia sekitar 10 % karyawan selalu absen dalam 1 (satu) tahun terakhir dan sekitar 20% karyawan selalu terlambat datang ke tempat bekerja. Hal ini dapat terkontrol dikarenakan sistem absensi yang dilakukan oleh perusahaan sudah dilakukan dengan sistem komputerisasi. Dimana para karyawan sudah tidak perlu lagi mengisi daftar absen secara manual namun mereka sudah dapat langsung memasukan ID mereka masing – masing yang nantinya akan diolah oleh komputer secara otomatis.

Selain itu juga, tingkat *turn over* dari karyawan yang bekerja di perusahaan ini pun cukup tinggi. Dimana dalam 1 (satu) tahun terakhir ini karyawan yang keluar dari perusahaan sekitar 12,8 % dan seluruh karyawan yang *turn over* merupakan karyawan yang telah bekerja diatas 5 tahun. Mereka rata – rata mengundurkan diri dengan alasan yang tidak jelas namun ada juga karyawan yang mengundurkan diri dengan alasan yang jelas seperti sakit yang berkepanjangan. Disisi lain apabila ada karyawan yang keluar dari perusahaan maka pihak perusahaan tidak melakukan perekrutan karyawan dengan melakukan pembukaan lowongan kerja namun hanya menunggu lamaran yang masuk.

Pihak perusahaan pun mengatakan bahwa ketika perusahaan mengadakan acara – acara seperti diskusi bulanan, rapat antar karyawan maupun wisata bersama. Namun banyak dari para karyawan tidak mengikuti kegiatan – kegiatan tersebut.

Performance kerja karyawan merupakan salah satu indikator dari komitmen organisasi karyawan, selain tingkat absensi, *turn over* dan juga masa kerja (Meyer dan Allen, 1997). Menurut *Meyer&Allen*, komitmen organisasi merujuk pada suatu keterikatan psikologis tertentu yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya dan mempunyai implikasi terhadap keputusan yang diambil untuk terus menjadi anggota organisasi tersebut. **Meyer dan Allen** juga mengungkapkan bahwa komitmen mengandung tiga aspek yaitu aspek pertama yaitu aspek *afektif* yang berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Aspek kedua yaitu aspek *normatif* yang merupakan perasaan – perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Aspek ketiga adalah aspek *continuance* yaitu komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Bila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka karyawan akan memunculkan perilaku untuk meningkatkan performane organisasinya seperti karyawan akan selalu berusaha untuk selalu hadir dalam bekerja, menampilkan unjuk kerja yang baik dan juga mau bertahan dalam organisasi walaupun banyak tantangan yang dihadapi sedangkan bila karyawan memiliki komitmen yang rendah pada organisasinya maka karyawan tidak optimal dalam menjalankan tugasnya dalam bekerja, tidak produktif dalam menghasilkan barang produksi dan juga tidak betah dalam organisasi.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan terhadap 14 orang karyawan di bagian produksi mengenai pandangan mereka terhadap imbalan yang diterima dari PT "X" Garut ini. Didapatkan hasil sebanyak 64 % karyawan mengatakan bahwa gaji yang mereka terima sangatlah tidak sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan sedangkan 36 % lagi mengatakan bahwa gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan.

Diperoleh hasil juga mengenai sikap karyawan terhadap PT "X" ini sebanyak 50 % karyawan mengatakan bahwa mereka tidak harus setia terhadap perusahaan dimana mereka bekerja sedangkan 50 % karyawan mengatakan bahwa mereka harus tetap setia pada perusahaannya. Sebanyak 35 % karyawan juga mengatakan bahwa mereka tidak merasa bangga untuk bekerja di PT "X" Garut ini dan 65 % mengatakan mereka merasa bangga menjadi karyawan di PT "X" ini . Kemudian 57 % karyawan mengatakan bahwa mereka tidak merasa terikat secara afektif terhadap perusahaan dan sebanyak 43 % mengatakan bahwa mereka merasa memiliki keterikatan secara afektif terhadap perusahaan. Hal ini menggambarkan *Afektif Commitment* karyawan terhadap PT "X" Garut.

Selain itu juga, berdasarkan pandangan karyawan mengenai tugasnya sebanyak 64 % karyawan mengatakan bahwa mengerjakan tugas serta kewajibannya hanya sekedar untuk mempertahankan pekerjaannya saja sedangkan 36 % mengatakan bahwa mereka mengerjakan tugas serta kewajibannya sebagai bentuk tanggung jawab mereka terhadap perusahaan.

Kemudian 36 % karyawan mengatakan bahwa mereka tidak merasa bertanggung jawab bila perusahaan mengalami berbagai permasalahan sedangkan 64 % karyawan mengatakan merasa bertanggung jawab apabila perusahaan mengalami berbagai permasalahan. Hal tersebut dapat menggambarkan *Normative Commitment* karyawan terhadap PT ” X ” Garut.

Diperoleh hasil juga bahwa, 36 % karyawan memilih untuk bekerja di PT ” X ” Garut ini karena mereka takut tidak mendapatkan pekerjaan lain apabila mereka meninggalkan perusahaan tersebut sedangkan 64 % karyawan lagi mengatakan bahwa mereka bekerja di PT ” X ” ini karena mereka harus memenuhi kebutuhan hidup. Hal tersebut menggambarkan *Continuance Commitment* karyawan terhadap PT ” X ” Garut. Berdasarkan fakta – fakta dan gejala – gejala yang ada di PT ” X ” Garut ini, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap derajat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Ingin mengetahui bagaimana derajat komitmen organisasi pada karyawan di PT “X” di Garut

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai komitmen organisasi yang terdapat pada karyawan di PT “ X “ .

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran yang lebih rinci mengenai derajat komitmen organisasi pada karyawan di PT “X” serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memperoleh informasi tambahan bagi bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai derajat komitmen organisasi pada karyawan.
2. Memberikan informasi tambahan kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti derajat komitmen organisasi dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan hal tersebut.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada Pimpinan Personalia PT “ X “ mengenai sejauh mana derajat komitmen organisasi yang dimiliki oleh para karyawan di PT “ X “.

2. Menjadi acuan bagi para karyawan di PT “ X “ sebagai tambahan informasi mengenai gambaran derajat komitmen organisasi yang dimiliki para karyawan di PT ” X ”.

1.5 Kerangka Pemikiran

Perusahaan merupakan suatu organisasi atau badan usaha profit yang mencakup aktivitas ekonomi yang bersifat komersial yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan atau laba. Perusahaan juga merupakan suatu organisasi bisnis yang memiliki badan hukum resmi yang dimiliki oleh minimal satu orang. Bila kita berbicara mengenai suatu perusahaan, maka kita tidak akan bisa lepas dari kehidupan dalam berorganisasi. Dalam suatu perusahaan terdapat struktur organisasi yang menjalankan pengelolaan suatu divisi atau bidang keahlian dalam perusahaan. Organisasi di suatu perusahaan juga dapat menjadi tempat bagi para karyawannya untuk mengembangkan kemampuan berorganisasinya (www.organisasi.org).

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan psikologis tertentu yang merupakan karakteristik hubungan antara anggota dengan organisasinya, dan mempunyai implikasi berupa keputusan untuk berhenti atau terus menjadi anggota organisasi tersebut(Meyer& Allen 1991). **Meyer & Allen (1997)** melakukan penggabungan konsep membentuk tiga komponen komitmen, yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*. *Affective Commitment* (Meyer & Allen 1991) mengarah pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi

dan keterlibatan karyawan pada organisasinya. Karyawan yang memiliki *affective commitment* akan tetap berada pada organisasinya karena mereka ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Karyawan di PT "X" yang memiliki *affective commitment* yang tinggi akan memiliki keinginan yang kuat untuk menetap dalam organisasinya, mereka memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi yang berarti terhadap organisasi, misalnya dengan mengikuti rapat-rapat karyawan, mengikuti diskusi bulanan, melakukan wisata bersama dengan para karyawan lainnya.

Continuance Commitment dari Meyer & Allen (1997) berkaitan dengan kesadaran akan resiko yang diperoleh jika meninggalkan organisasinya. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Karyawan di PT "X" yang memiliki *continuance commitment* akan bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut dan tidak ada pilihan lain. Oleh karena itu, karyawan di PT "X" tersebut hanya akan terlibat pada kegiatan-kegiatan organisasi yang dianggap bermanfaat bagi dirinya sendiri bukan bermanfaat dari sudut pandang organisasinya. Karyawan – karyawan di PT "X" Garut yang menunjukkan *continuance commitment* yang tinggi akan tetap bertahan sebagai karyawan di PT "X" Garut karena tidak adanya pilihan lain selain pekerjaannya sebagai karyawan produksi di PT "X" Garut. Apabila mereka melepaskan pekerjaannya sebagai karyawan maka penghasilan mereka akan hilang dan tidak ada pekerjaan lain selain di PT "X" tersebut.

Normative Commitment merefleksikan perasaan wajib untuk tetap dalam pekerjaan tersebut. karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (ought to) atau merasakan kewajiban moral untuk bertahan dalam organisasinya. Karyawan di PT "X" dengan *normative commitment* yang tinggi akan merasa memiliki kewajiban untuk terlibat dalam aktifitas organisasinya dan mengembangkan dirinya sebagai bentuk rasa tanggung jawab atau rasa moral yang dimilikinya. Dalam hal ini, karyawan – karyawan di PT "X" Garut yang menunjukkan *normative commitment* yang kuat akan bertanggung jawab terhadap tugas didalam menghasilkan produk – produk makanan karena itu merupakan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang karyawan dan juga aktif dalam kegiatan organisasi yang dilakukan PT "X" Garut.

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi menunjukkan perilaku seperti keinginan untuk bertahan di dalam organisasi, turut serta dalam kegiatan organisasi, tanggung jawab yang besar dalam melaksanakan pekerjaan di organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen rendah akan menunjukkan perilaku yang sebaliknya seperti memiliki alasan untuk keluar bila organisasi tidak memberikan keuntungan, memiliki semangat kerja yang rendah, tidak bersedia ikut kegiatan organisasi, dan memiliki tanggung jawab yang rendah terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Meyer & Allen (1997) menambahkan, bahwa setiap individu memiliki derajat aspek komitmen yang bervariasi. Setiap aspek komitmen yang dimiliki seseorang, berkembang sebagai hasil dari pengalaman-

pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi berbeda pada tingkah laku dalam bekerja. Sebagai contoh, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi maka ia akan merasa bahwa dirinya memiliki kelekatan perasaan yang kuat terhadap organisasinya (*affective*) sehingga karyawan tersebut merasa memiliki kewajiban untuk mengembangkan dirinya sebagai bentuk rasa tanggung jawab dirinya terhadap perusahaan (*normative*) dan akhirnya karyawan tersebut menyadari bahwa dirinya tersebut harus bertahan dan tetap bekerja di dalam organisasi (*continuance*), hal tersebut bisa saja dipengaruhi oleh lamanya ia bekerja ataupun karyawan tersebut merasa bahwa hubungan dirinya baik dengan organisasi maupun rekan kerjanya sangat baik dan nyaman. Di samping itu pula, karyawan lain bisa saja memiliki komitmen yang rendah. Karyawan bisa saja kurang senang terhadap pekerjaannya di dalam organisasi (*affective*) sehingga dirinya merasa tidak perlu mengerjakan kewajiban – kewajiban yang lebih bagi organisasinya (*normative*) dan pada akhirnya keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi pun sedikit berkurang dan berusaha untuk mencari organisasi lain (*continuance*), hal tersebut bisa saja dipengaruhi oleh tantangan pekerjaan yang menurutnya kurang menantang ataupun kurang bervariasi jenis pekerjaan yang dilakukan.

Ada pula, karyawan di PT "X" yang memiliki kemauan (*affective*), kebutuhan (*continuance*) dan kewajiban (*normative*) untuk bertahan dalam organisasi. namun memiliki ukuran yang berbeda-beda. Dengan adanya variasi ukuran dalam komponen komitmen ini, maka dapat diketahui derajat

komitmen organisasi yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasinya.

Setiap karyawan akan menampilkan sikap dan perilaku yang berbeda-beda terhadap organisasi. Komitmen terhadap organisasi ini juga dipengaruhi oleh beberapa faktor (Meyer & Allen, 1991) diantaranya adalah karakteristik individu (usia, lama kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan) karakteristik pekerjaan (*job design*, variasi, tantangan tugas), dan pengalaman kerja (fasilitas, imbalan).

Adapun yang termasuk dalam karakteristik pribadi adalah usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status marital. Usia menunjukkan catatan biografis lamanya masa hidup seseorang yang digolongkan dalam dua dimensi yakni tua dan muda. Lama kerja merupakan lamanya seseorang bekerja atau menjabat suatu posisi di dalam organisasi. Umumnya orang-orang yang berusia lebih tua dan telah lama bekerja memiliki komitmen organisasi yang kuat dibandingkan dengan mereka yang berusia muda. Hal ini dipengaruhi oleh pandangan bahwa masa hidup mereka baik kehidupan biologis maupun usia kerja di organisasi hanya tinggal sesaat, sehingga tetap berkomitmen dengan organisasi. Berkaitan dengan jenis kelamin, wanita lebih banyak bekerja sebagai karyawan level rendah dengan status dan gaji yang rendah dibandingkan laki-laki, sehingga wanita cenderung menunjukkan komitmen yang lebih lemah. Status marital berkaitan dengan tanggung jawab untuk mencukupi kebutuhan hidup pasangan dan anak-anaknya, sehingga karyawan di PT "X" yang telah menikah menunjukkan

komitmen yang lebih tinggi. Tingkat pendidikan yang tinggi memberi peluang yang lebih besar untuk mencari pekerjaan yang lebih baik, sehingga karyawan di PT "X" yang memiliki tingkat pendidikan tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang rendah terhadap organisasi. (**Meyer & Allen, 1997**).

Terdapat hubungan yang lemah antara usia, lama kerja, status perkawinan dengan *affective commitment* (**Mathieu dan Zajac, dalam Meyer & Allen, 1997**). Sedangkan dengan faktor yang lain yaitu pengalaman kerja, berdasarkan penelitian **Mathieu dan Zajac (Meyer & Allen, 1997)** ditemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pengalaman kerja dengan *affective commitment*.

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

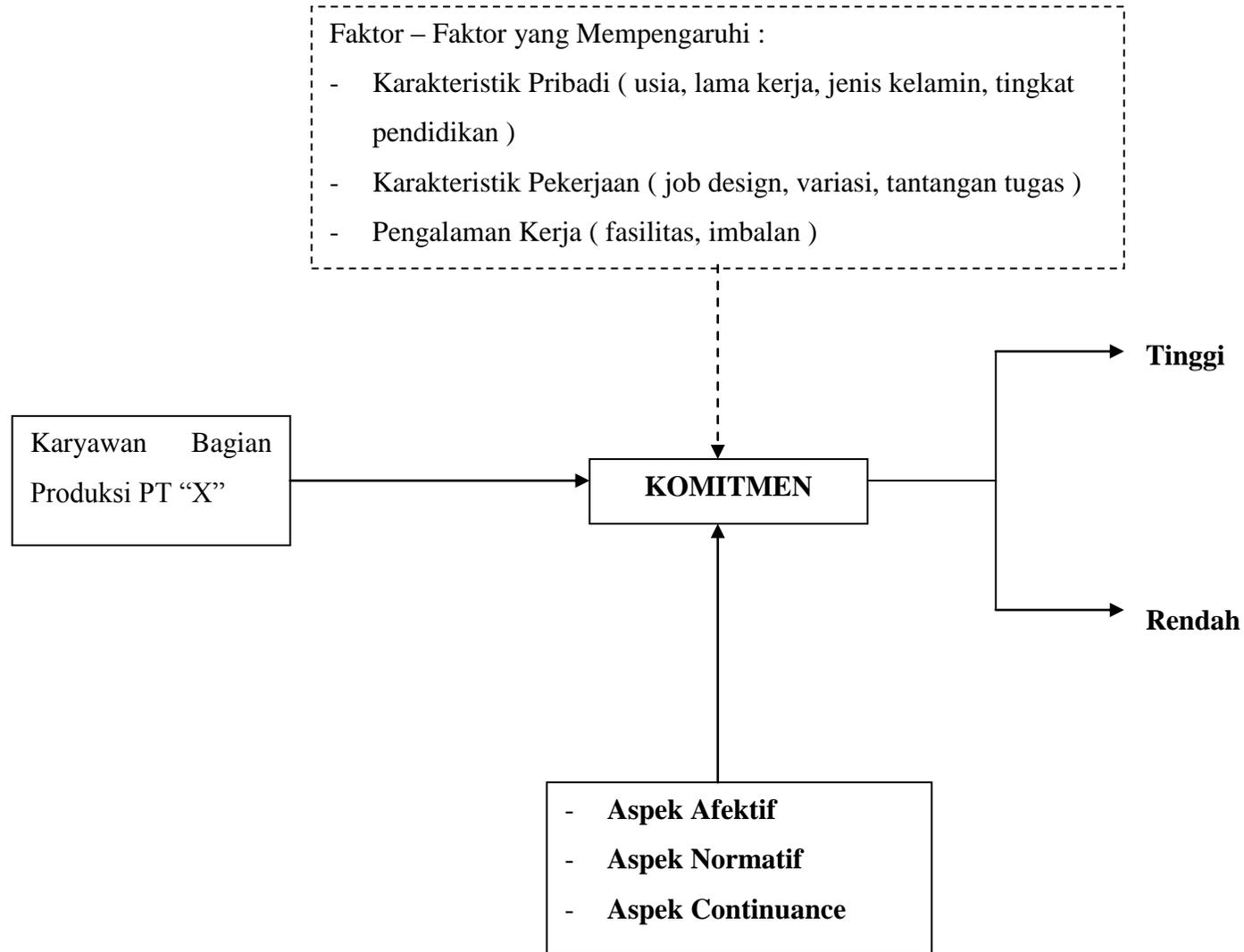
Selain itu ditemukan pula bahwa pengalaman kerja yang menyenangkan dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan *normative commitment*. Semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan

maka akan semakin tinggi pula *normative commitment* karyawan tersebut. Karakteristik pekerjaan adalah tantangan dalam bekerja, yaitu sejauh mana pekerjaannya menunjukkan kreatifitas, membutuhkan tanggung jawab (Dorstein & Matalon, 1989, Meyer & Allen, 1997). Individu yang lebih tertantang dan menganggap pekerjaannya menarik akan memiliki komitmen yang lebih kuat. Ketidakjelasan peran atau kurangnya pengertian akan hak dan kewajibannya juga dapat mengurangi komitmen seseorang (Meyer & Allen, 1997). Selain itu, adanya konflik peran, perbedaan antara tuntutan pekerjaan dengan tuntutan fisik, harapan dan nilai-nilai pribadi juga dapat mengurangi komitmen seseorang pada organisasinya.

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

Tentunya karyawan - karyawan di PT "X" ini memiliki beberapa macam karakteristik seperti usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, persepsi mengenai tugas dan pekerjaannya, tingkat otonomi, tantangan tugas, kejelasan peran dan hubungan dengan atasan maupun rekan kerja. Hal ini tentunya akan mempengaruhi derajat komitmen organisasi para karyawan di PT "X".

Bagan Kerangka Pemikiran



1.6 Asumsi Penelitian

1. Komitmen karyawan di PT “X” terhadap organisasi merupakan keterikatan karyawan di PT “X” terhadap organisasi mereka.
2. Seorang karyawan di PT “X” dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi apabila mereka memiliki keinginan yang kuat untuk menetap dalam organisasinya dan memiliki keinginan untuk selalu berkembang dalam organisasinya (*affective commitment*) sehingga mereka merasa akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasinya (*continuance commitment*) dan pada akhirnya karyawan akan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan wajib bertahan pada organisasinya (*normative commitment*).
3. Seorang karyawan di PT “X” dikatakan memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi apabila mereka tidak memiliki keinginan untuk menetap dalam organisasinya dan juga tidak memiliki keinginan untuk berkembang dalam organisasinya (*affective commitment*) sehingga mereka tidak akan merasa mengalami kerugian jika meninggalkan organisasinya (*continuance commitment*) dan akhirnya mereka merasa tidak perlu untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan juga mereka merasa tidak wajib untuk bertahan pada organisasinya (*normative commitment*).
4. Faktor – faktor seperti karakteristik individu, karakteristik pekerjaan serta pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi seorang karyawan.