

## **BAB II**

### **Tinjauan Pustaka**

#### **A. Karyawan**

##### **1. Pengertian Karyawan**

Menurut Undang-undang Tahun 1969 tentang ketentuan-ketentuan pokok mengenai tenaga kerja dalam pasal 1 dikatakan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakannya dimana hasil kerjanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencariannya. Senada dengan itu menurut Undang-Undang No. 14 tahun 1969 tentang Pokok Tenaga Kerja, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melaksanakan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan sendiri dan kebutuhan masyarakat (Manulang, 2002).

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana. Beberapa pengertian karyawan menurut para ahli :

1. Menurut Hasibuan (dalam Manulang, 2002), Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.
2. Menurut Subri (dalam Manulang, 2002), Karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

Karyawan juga harus mendapatkan perlakuan sedemikian rupa sehingga kerjasama antara pimpinan dan karyawan sebagai bawahan dapat terjalin dengan baik. Bila hubungan terjalin dengan baik maka mudah untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Untuk menjalin kerjasama yang baik kedua belah pihak harus mengerti tentang kepentingan masing-masing dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan mengingat peranan komunikasi sangat besar untuk keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah digariskan.

Sebagai manusia, tentu karyawan juga mempunyai tujuan sehingga diperlukan suatu integrasi antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan, perlu diketahui apa yang menjadi kebutuhan masing-masing pihak. Kebutuhan karyawan diusahakan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya. Apabila seorang karyawan terpenuhi semua kebutuhannya maka komitmen terhadap perusahaan .

## **2. Karyawan PT. Alfa Scorpii**

PT Alfa Scorpii atau disebut Alfa Scorpii dalam *standard guideline* ini telah berkecimpung di dunia bisnis otomotif selama lebih dari 20 tahun sebagai *main dealer* sepeda motor *brand* YAMAHA. Jangkauan servisnya berpusat di daerah Sumatera bagian utara (untuk saat ini telah memasuki 4 propinsi, yakni: Sumatera Utara, NAD, Riau Daratan dan Riau Kepulauan). Dengan pasukan inti tidak lebih dari 10 orang pada tahun pertama, Alfa Scorpii kemudian pun mengolah intuisi dan visi dengan perjuangan dan aksi. Tepatnya pada tanggal 25 Agustus 1987, Alfa Scorpii mengukuhkan tekad untuk mengharumkan nama besar YAMAHA yang sempat absen 10 (sepuluh) tahun dari dunia otomotif Indonesia. 5

(lima) tahun bukan jangka waktu yang pendek untuk mendirikan fondasi perusahaan ini. Kepiawaiannya membangkitkan kembali *brand* YAMAHA yang sempat lumpuh di era 80-an menyumbang andil besar dalam *market share* penjualan sepeda motor asal Jepang tersebut di skala nasional. Akhirnya setelah perjuangan panjang, pada awal 2007, YAMAHA berhasil membobol rekor market sepeda motor di Indonesia.

PT Alfa Scorpii pada saat ini didukung oleh karyawan yang professional, memiliki komitmen, integritas dan ambisi untuk maju. Lebih dari 50% sudah mencurahkan semua tenaga dan pikirannya selama puluhan tahun. Di PT Alfa Scorpii masing-masing jabatan karyawan memiliki masing-masing wewenang dan tanggung jawabnya sehingga semua perintah yang diberikan atasan berjalan dengan baik menurut garis vertical dari atas kebawah melalui tangga-tangga jabatan yang sudah ada agar melakukan pekerjaan dilakukan dengan maksimal. Dalam melakukan operasional perusahaan, pimpinan harus menentukan jenis-jenis pekerjaan yang harus dilakukan. Langkah ini dilakukan spesialisasi kerja (Job Specialization) menentukan pembagian kerja dengan struktur organisasi yang baik akan tercipta kelancaran dan keberhasilan setiap aktivitas yang dijalankan perusahaan.

## **B. Komitmen Organisasi**

### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Greenberg dan Baron (1995) mengartikan komitmen sebagai *the extent to*

*which an individual identifies and is involved with his or her organization or is unwilling to leave.* Menurut mereka konsep komitmen organisasi mempertimbangkan bahwa disaat orang terlibat dengan organisasi mereka dan tertarik tinggal didalam organisasi tersebut. Terlibat dengan organisasi dan tertarik tinggal didalam organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan disaat anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006).

Allen dan Meyer (1991 dalam Rizki, 2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan karyawan dengan perusahaannya dan memiliki implikasi terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen secara organisasi akan memperlihatkan rekaman kehadiran yang baik dan kemauan untuk taat terhadap kebijaksanaan organisasi dan tingkat *turnover* karyawan yang rendah (Newstorm dan Davis, 2002). Sebagai bukti suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins, 2007).

Ferris dan Aranya (dalam Trisningsih, 2003) menyatakan bahwa komitmen organisasi menyangkut tiga sikap, yaitu rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Rasa kesetiaan dalam komitmen organisasi ini bukan hanya sebagai kesetiaan fisik (keberadaan dalam perusahaan), tapi juga pikiran, perhatian serta

dedikasi tercurah untuk perusahaan. Komitmen karyawan diperlukan oleh perusahaan dan merupakan faktor penting dalam rangka mempertahankan kinerja perusahaan.

Menurut Kreitner and Kinicky (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya dan tertarik dengan tujuan-tujuannya. Adanya komitmen akan membuat karyawan mendukung semua kegiatan perusahaan secara aktif, sehingga karyawan akan bekerja lebih produktif dan bukan pula sekedar menjalankan tugas (*do the define jobs*), melainkan *go the extra miles beyond the call of duties* (melampaui panggilan tugas yang diberikan). Hal ini merupakan, salah satu suatu konsep yang mencari sifat kecintaan (*attachement*) yang dibentuk oleh individu terhadap pekerjaan organisasi mereka (Robinson, 2005).

Komitmen organisasi dapat dipahami melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan perilaku dan pendekatan sikap (Triatna, 2015). Dalam pendekatan perilaku, perhatian para peneliti adalah terhadap manifestasi dari komitmen yang tegas. Seorang karyawan menjadi terikat kepada organisasi karena *sunk cost* (gaji dan fasilitas yang merupakan fungsi dari usia dan masa kerja). Mereka akan sangat merasa rugi jika mereka pindah kerja. Sedangkan dalam pendekatan sikap, komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu pernyataan disaat seorang karyawan diidentifikasi dengan sebuah organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya. Karyawan tersebut ingin tetap menjadi anggota organisasi dalam rangka memfasilitasi organisasi yang bersangkutan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan definisi mengenai komitmen organisasi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi hubungan keterlibatan atau keinginan dalam diri karyawan dengan organisasi atau perusahaan untuk bertahan dan mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan yang telah dibuat.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Berdasarkan identifikasi riset *Asian Employee Report* (dalam Yeni, 2003) ada lima faktor kunci komitmen organisasi yaitu :

- a. Keadilan di tempat kerja, berkaitan dengan apakah karyawan diperlakukan secara adil oleh perusahaan, seperti apakah penilaian kerja dilakukan secara adil, peraturan perusahaan memihak secara seimbang baik terhadap karyawan maupun perusahaan, implementasi peraturan perusahaan dilaksanakan secara adil dan merata, gaji diberikan sesuai kontribusi karyawan.
- b. Kepercayaan dalam bekerja, berkaitan dengan apakah karyawan dipercaya dalam pekerjaannya. Indikatornya adalah dipercaya menggunakan dan menguasai asset perusahaan untuk tujuan yang tepat, didorong mencoba cara dan metode yang baru dalam melakukan pekerjaan, mengatur waktu sendiri dalam bekerja, diberi keleluasaan dalam mengambil keputusan, dipercaya mengetahui informasi (terbatas) mengenai perusahaan.
- c. Ketersediaan sumber daya yang tepat, berkenaan dengan apakah karyawan diberikan sumber daya yang memadai untuk bisa bekerja dengan baik. Hal ini menyangkut ketersediaan peralatan dan perlengkapan kerja, pelatihan dan peluang pengembangan diri, tersedianya waktu yang cukup untuk

menyelesaikan pekerjaan, jumlah yang memadai untuk merampungkan pekerjaan.

- d. Kepedulian dan perhatian untuk karyawan, berkaitan dengan apakah perusahaan memperlihatkan perhatian dan kepedulian yang tulus terhadap kondisi karyawan. Hal ini menyangkut kepedulian terhadap perasaan karyawan dalam bekerja di perusahaan, tunjangan keluarga, memikirkan karir jangka panjang karyawan, umpan balik mengenai kinerja, perusahaan membantu bila terjadi kebutuhan mendesak.
- e. Memiliki pekerjaan yang terdefinisi, hal ini berhubungan dengan apakah karyawan memiliki pekerjaan yang terdefinisi dengan jelas. Indikatornya menyangkut deskripsi kerja yang jelas, target jangka pendek yang gamblang, tidak ada perintah yang simpang siur, hasil yang diharapkan atasan harus jelas.

Greenberg (1995) menyatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor di bawah ini:

- a. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan ini meliputi otonomi, jenis pekerjaan, identitas pekerjaan dan umpan balik. Komitmen pada seseorang karyawan akan semakin tinggi apabila karyawan tersebut diberi tanggung jawab, tantangan pekerjaan yang lebih besar melebihi apa yang dapat mereka lakukan seharusnya.

- b. Upah

Komitmen organisasi ternyata juga dipengaruhi oleh tingkat upah yang mereka dapatkan. Sejauh mana individu merasa upah yang diterimanya adil dengan anggota lain. Jika individu merasa upahnya seimbang dengan anggota lain, maka ia akan merasa betah bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut.

c. Kesempatan alternatif pekerjaan

Kesempatan atau semakin sedikitnya alternatif pekerjaan juga menyebabkan meningkatnya komitmen dari karyawan, karena ia akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena kesempatan kerja di luar terbatas.

d. Perlakuan karyawan baru

Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh komunikasi yang kuat, sistem nilai organisasi yang jelas dan bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya. Apabila hal tersebut dapat dirasakan oleh karyawan maka ia akan membalas investasi yang dilakukan organisasi dengan menunjukkan komitmen terhadap organisasinya.

e. Karakteristik personal

Karakteristik personal berkaitan dengan karakteristik demografi seperti usia, masa kerja, jenis kelamin dan pendidikan. Dengan bertambahnya umur dan masa kerja, kesempatan untuk memperoleh pekerjaan di tempat lain berkurang serta investasi pada perusahaan sekarang cenderung bertambah sehingga mendorong karyawan untuk berkomitmen terhadap organisasi. Berbeda dengan umur dan masa kerja, karyawan yang berpendidikan lebih tinggi akan mempunyai harapan yang lebih tinggi dari pada apa yang dapat



diberikan oleh organisasi, dan mereka mungkin akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka daripada organisasi.

Steers dan Porter (1983) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu:

- a. Karakteristik individu. Beberapa penelitian memperlihatkan bahwa usia dan masa kerja mempunyai pengaruh positif dengan terbentuknya komitmen organisasi. hal ini dapat diuraikan sebagai berikut:
  - 1) Usia. Semakin lanjut usia seseorang maka akan semakin terikat pada organisasi. Pertambahan usia akan mempengaruhi tidak hanya perubahan-perubahan psikologis seperti pikiran, perasaan dan kehendak. Perubahan itu juga akan mempengaruhi sikap individu terhadap pekerjaan dan organisasi. Robbins (2007) mengemukakan bahwasemakin tua usia individu, maka semakin kecil kemungkinan untuk berhenti dari pekerjaan karena dengan masa kerja yang panjang pihak organisasi cenderung akan memberi upah yang tinggi dan berbagai tunjangan.
  - 2) Masa kerja. Morris dan Sherman (1981 dalam Djastuti 2011)) menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja seseorang akan semakin terikat pada organisasi. Semakin lama masa kerja akan membuat anggota semakin mampu mengenal dan menyesuaikan diri pada lingkungan organisasi tempat mereka bekerja dengan segala permasalahan didalam organisasi, hal itu akan membuat anggota semakin terikat pada organisasi.

- b. Karakteristik pekerjaan. Stres kerja, kejelasan tugas, kesesuaian peran, tantangan pekerjaan, kesempatan untuk berinteraksi dengan teman kerja, identitas tugas mempunyai pengaruh dalam timbulnya komitmen organisasi pada karyawan terhadap perusahaan.
- c. Pengalaman bekerja. Pengalaman bekerja merupakan kekuatan sosial yang penting dalam mempengaruhi timbulnya komitmen organisasi terhadap perusahaan. Dengan mengedepankan pengalaman kerja tersebut, anggota akan merasakan bahwa organisasi membutuhkan dan memperhatikan anggotanya, sehingga anggota merasa bahwa kerja merupakan bagian penting dari kehidupan organisasi, merasa bahwa organisasi akan memelihara serta merasakan bahwa harapan dan kepentingan pribadi antara anggota dan organisasi terpenuhi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan adalah keadilan ditempat kerja, kepercayaan dalam bekerja, ketersediaan sumber daya yang tepat, kepedulian dan perhatian untuk karyawan, memiliki pekerjaan yang terdefinisi, karakteristik pekerjaan, upah, kesempatan alternatif pekerjaan, perlakuan karyawan baru, karakteristik personal, usia, masa kerja, stres kerja, kejelasan tugas, kesesuaian peran, tantangan pekerjaan, kesempatan untuk berinteraksi dengan teman kerja, identitas tugas, pengalaman bekerja.

### 3. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1991 dalam Sopiah, 2008) menyebutkan tiga aspek komitmen organisasi yaitu:

- a. *Continuance commitment* : yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan untung atau rugi dan ketersediaan pekerjaan lain. Semakin lama seorang bertahan dalam organisasi, semakin mereka takut kehilangan apa yang mereka investasikan pada organisasi selama bertahun-tahun (seperti rencana pensiun, persahabatan erat). Jenis komitmen ini nampaknya juga bergantung pada kondisi perekonomian. Seseorang dengan tingkat rendah pada jenis komitmen ini akan segera mempertimbangkan pekerjaan disaat pun bila kondisi perekonomian meningkat.
- b. *Affective commitment* : yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan adanya kecocokan nilai-nilai pribadi dengan organisasi sehingga timbul kedekatan secara emosi. Saat organisasi akan melakukan perubahan, para karyawan akan berpikir apakah nilai-nilai pribadi mereka terus sejalan dengan organisasi. Para karyawan mungkin akan mengundurkan diri bila mereka merasa tidak lagi sejalan dengan organisasi disaat mereka bekerja.
- c. *Normative commitment* : yaitu komitmen pada organisasi yang timbul karena adanya pengaruh atau tekanan dari luar diri karyawan. Seseorang dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi memiliki perhatian yang besar terhadap apa yang orang lain pikirkan tentang mereka bila mereka meninggalkan organisasi.

Berdasarkan pendapat Allen dan Meyer (1991 dalam Greenberg, 1995) tersebut, dapat diinterpretasi bahwa keputusan seseorang tetap bertahan diorganisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda. Seseorang dengan komitmen afektif yang kuat, bertahan di organisasi karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utama, sedangkan seseorang dengan komitmen *continuance* yang kuat, bertahan di organisasi karena memang seorang tersebut menyukai organisasi yang ada, dan adapun seseorang dengan komitmen *normative* yang kuat, tetap bertahan di organisasi karena alasan senioritas. Namun demikian, apapun motivasi dari sumber komitmen, secara substansial wujud komitmen adalah sama, yaitu penerimaan individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan individu berupaya untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Steers (dalam Kuntjoro, 2002) menyebutkan tiga aspek utama dari komitmen organisasi :

- a. Identifikasi, yaitu bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya.
- b. Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja. Hal ini penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja.

- c. Loyalitas, yang memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apaun dari organisasi.

Mowday dkk. (1982) menyebutkan tiga aspek komitmen organisasi:

- a. Adanya kepercayaan dan penerimaan yang begitu kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Hal ini harus didukung oleh suasana dan lingkungan kerja yang mendukung, karyawan mengetahui dengan jelas apa yang menjadi hak dan kewajiban yang dimiliki serta yang menjadi tujuan perusahaan.
- b. Dorongan untuk berusaha sekuat mungkin rasa tertariknya pada organisasi, karyawan mempunyai keinginan berbuat untuk organisasi dan mempunyai peranan memiliki terhadap perusahaan.
- c. Adanya kemauan untuk bekerja keras bagi kepentingan organisasi. Hal ini menjadi tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang harus dilakukan dengan adanya tujuan perusahaan. Mempunyai niat atau keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi. Adanya rasa senang dan bangga serta keinginan yang kuat pada diri karyawan untuk menjadi bagian dari perusahaan sehingga karyawan terpacu untuk bekerja lebih giat lagi.

O'relly dan Chatman (2001 dalam Yeni, 2003) mengemukakan bahwa terdapat tiga aspek komitmen organisasi yaitu:

- a. *Compliance*, yaitu kesediaan individu untuk menerima penuh dan peraturan organisasi dan timbal balik seperti gaji, kompensasi dan lain sebagainya.
- b. *Identification*, disaat individu menerima pengaruh dan peraturan organisasi untuk mempertahankan hubungan dan terutama untuk mendapatkan keputusannya.

c. *Internalization*, yaitu individu mengambil nilai-nilai organisasi yang menurutnya bermanfaat dan disesuaikan dengan nilai-nilai pribadinya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu loyalitas, keterlibatan, identifikasi, *continuance commitment*, *affective commitment* serta *affective commitment*.

#### **4. Ciri-Ciri Komitmen Organisasi**

Menurut Michaels dalam Budiharjo (2003), ciri-ciri komitmen organisasi dijelaskan sebagai berikut:

- a. Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan : menyenangkan pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaan walaupun tidak bekerja.
- b. Ciri-ciri komitmen dalam kelompok : sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerjanya sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru.
- c. Ciri-ciri komitmen pada organisasi antara lain : selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadinya, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berpikir positif pada kritik teman-teman, menempatkan prioritas di atas departemennya, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa organisasinya

memiliki harapan untuk berkembang, berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan ciri-ciri orang yang berkomitmen organisasi yaitu menyenangi pekerjaannya, sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerjanya sebagai keluarga, selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadinya, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berpikir positif pada kritik teman-teman, menempatkan prioritas di atas departemennya, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang, berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

## **5. Indikator Komitmen**

### **a. Indikator *affective commitment***

Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap suatu organisasi. Hal ini berarti bahwa seorang individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi yang berarti terhadap suatu organisasi dibandingkan dengan *affective komitmen* yang rendah.

Berdasarkan penelitian, *affective commitment* memiliki hubungan erat dengan seberapa sering anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan penelitian dalam hal *role-job performance*, atau hasil pekerjaan yang dilakukan individu dengan *affective commitment* akan lebih bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan dengan seseorang yang memiliki komitmen yang rendah. Kim dan Maubourge (dalam Rizki, 2012), menyatakan individu dengan *affective commitment* tinggi akan lebih mendukung kebijakan yang dibuat perusahaan dibandingkan yang memiliki komitmen yang rendah.

b. Indikator *continuance commitment*

Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan yang emosional melainkan karena kesadaran individu tersebut. Ia merasa akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi atau perusahaan tersebut. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasional. Seseorang dengan *continuance commitment* yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan yang rendah (Allen & meyer, dalam Rizki, 2012).

c. Indikator *normative commitment*

Individu yang memiliki *normative commintment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi atau perusahaan tersebut karena merasa adanya kewajiban atau tugas. Perasaan tersebut akan memotivasi seseorang untuk bertingkah laku baik dan melakukan suatu tindakan yang tepat untuk organisasi atau perusahaan.

## 6. Pembentukan Komitmen

Komitmen organisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik



dari organisasi maupun dari individu sendiri. Dalam perkembangannya *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, masing-masing memiliki pola perkembangan sendiri (Meyer dkk, dalam Rizki, 2012) diantaranya:

**a. Proses terbentuknya *affective commitment***

Ada beberapa penelitian mengenai *antecedents* dari *affective commitment*.

Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan tiga kategori besar. Ketiga kategori, yaitu sebagai berikut:

- a. Karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah desentralisasi (Bateman & Strasser, 1984; Moris & Steers, 1980) adanya kebijakan organisasi yang adil dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu (Allen & Meyer, 1997). Hasil beberapa penelitian (Adler dan Araya, 1984; Angle dan Perry, 1983; Brief dan Alday, 1980, dalam Chairy, 2002), komitmen afektif terhadap organisasi terbukti berkorelasi dengan umur dan masa kerja.
- b. Karakteristik individu. Ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa jenis kelamin mempengaruhi *affective commitment*, namun ada pula yang menyatakan tidak demikian (Aven dkk, dalam Allen & Meyer, 1997). Selain itu, usia juga mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, meskipun bergantung pada beberapa kondisi individu sendiri, *organizational tenure* (Cohen dkk, dalam Allen & Meyer, 1997), status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja dan persepsi individu mengenai kompetensinya (Allen & Meyer, 1997).
- c. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, antara lain *job scope*, yaitu beberapa

karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu (Hackman dkk, dalam Allen & Meyer, 1997). Hal ini mencangkup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu dan variasi kemampuan yang digunakan individu. Selain itu, peran individu dalam organisasi tersebut (Mathieu dkk, dalam Allen & Meyer, 1997) dan berhubungan dengan atasan.

**b. Proses terbentuknya *continuance commitment***

*Continuance commitment* dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variabel, yaitu variabel investasi dan alternatif. Selain itu, proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu (Mayer dkk, dalam Rizki, 2012).

Investasi termasuk sesuatu yang berharga, seperti waktu, usaha, ataupun uang, yang harus dilepaskan individu jika meninggalkan organisasi. Adapun alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif serta dampak bagi mereka sendiri (Allen & Meyer, 1997)

**c. Proses terbentuknya *normative commitment***

Wiener (dalam Rizki, 2012), menyatakan *normative commitment* terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. Selain itu, *normative commitment* juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali (dalam Allen & Meyer, 1997). Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dan organisasinya

(Argris dkk, dalam Allen & Meyer, 1997). Kontrak psikologis adalah kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa akan memberi timbal balik.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi terbentuk dari beberapa aspek yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* yang masing-masing memiliki pola perkembangannya sendiri.

### **C. Masa Kerja**

#### **1. Pengertian Masa Kerja**

Menurut Oktaviani (2009) masa kerja adalah lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu. Sejauh mana tenaga dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuan, kecakapan dan keterampilan tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Masa kerja merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan dalam pekerjaan dan jabatan. Seperti diungkapkan oleh Andi Mapiare, pertumbuhan jabatan dalam pekerjaan dapat dialami oleh seorang hanya apabila dijalani proses belajar dan berpengalaman, dan diharapkan orang yang bersangkutan memiliki sikap kerja yang bertambah maju kearah positif, memiliki kecakapan (pengetahuan) kerja yang bertambah baik serta memiliki keterampilan kerja yang bertambah dalam kualitas dan kuantitas (Faizin dan Winarsih, 2008).

Selain itu, Allen dan Meyer (1991), menyatakan bahwa masa kerja merupakan salah satu karakteristik demografis yang diduga mempunyai hubungan korelasi dengan komitmen organisasi.

Menurut Seniati (2006) Masa Kerja merupakan komponen yang terdiri dari usia, lama kerja dan golongan kepangkatan. Hasil penelitian Liche menunjukkan bahwa masa kerja dan *trait* kepribadian memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen dibandingkan kepuasan kerja.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan masa kerja merupakan tenggang waktu yang digunakan seorang karyawan untuk menyumbangkan tenaganya pada perusahaan sehingga akan menghasilkan sikap kerja dan keterampilan kerja yang lebih berkualitas.

## **2. Kategori Masa Kerja**

Secara garis besar masa kerja dapat dikategorikan menjadi 3 (Budiono, Hariyati 2011), yaitu: Masa Kerja < 6 tahun, Masa Kerja 6 - 10 tahun dan Masa kerja > 10 tahun. Menurut Hadiyani (2013), masa kerja dikategorikan menjadi tiga, yaitu: masa kerja 0-6 tahun, 7-15 tahun dan masa kerja > 15 tahun. Sedangkan menurut Lestari (2007) masa kerja dikategorikan menjadi dua bagian yaitu, karyawan dengan masa kerja 5 tahun dan karyawan dengan masa kerja 10 tahun.

Semakin banyak tenaga kerja yang memiliki masa kerja atau jam terbang yang lama akan berdampak besar pada perusahaan dengan semakin baiknya hasil produksi yang dihasilkan karena mereka telah terlatih, dimana hal tersebut kecil sekali kemungkinan didapat dari tenaga kerja yang masa kerjanya singkat atau baru.

Runge dikutip Salsa (1999) menyatakan bahwa semakin lama masa kerja karyawan semakin banyak pengalaman kerja yang dimilik, karena pengalaman

kerja merupakan pengetahuan praktis yang didapat seseorang dari hasil observasi dalam menghadapi suatu peristiwa.

Menurut (Kingkin, dkk 2010) Ada hubungan positif antara masa kerja dengan komitmen organisasi dimana, semakin lama masa kerja karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasinya, sebaliknya semakin sebentar masa kerja karyawan semakin rendah pula komitmennya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa masa kerja dikategorikan menjadi 3. Semakin banyak tenaga kerja yang memiliki masa kerja atau jam terbang lama akan berdampak besar pada perusahaan.

### **3. Karakteristik Masa Kerja**

Karakteristik masa kerja yang dimaksud adalah suatu penggolongan lamanya seorang karyawan bekerja ditetapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini PT. Alfa Scorpii medan membaginya dalam dua bagian yakni 6 tahun keatas dikategorikan sebagai karyawan lama atau karyawan senior dan 0-6 tahun dikategorikan sebagai karyawan baru.

### **4. Bentuk-Bentuk/ Model-Model Pengembangan Karier Dalam Bekerja**

Secara garis besar ada dua pendekatan terhadap model pengembangan karier, yaitu model tradisional dan model kontemporer. Pengembangan karier merupakan proses yang dilalui karyawan melalui serangkaian tahapan, masing-masing ditandai oleh sejumlah tugas perkembangan, aktifitas dan hubungan yang berbeda (Kaswan, 2012).

#### **1. Model Pengembangan Karier Tradisional**

- a. Tahapan Eksplorasi

Pada tahapan eksplorasi individu berupaya mengidentifikasi jenis pekerjaan yang menarik minat mereka. Mereka mempertimbangkan minat, nilai dan kecenderungan pekerjaan dan mereka mencari informasi tentang pekerjaan, karier dan jabatan dari pekerjaan lain, teman dan anggota keluarga. Jika mereka mengidentifikasi jenis pekerjaan atau jabatan yang menarik minatnya, individu itu mulai mengejar pendidikan atau pelatihan yang dibutuhkan secara khusus eksplorasi terjadi pada usia pertengahan belasan tahun sampai awal atau akhir dua puluhan (dimana individu itu masih bersekolah atau kuliah). Eksplorasi berlanjut ketika individu memulai pekerjaan baru. Dalam banyak hal pekerja baru belum siap memulai tugas dan peran pekerjaan tanpa bantuan dan arahan dari orang lain. Di banyak pekerjaan karyawan baru dianggap sebagai orang yang sedang magang, yaitu karyawan yang bekerja dibawah pengawasan dan arahan teman sejawat yang lebih berpengalaman atau manajer. Dari kacamata perusahaan, aktivitas orientasi dan sosialisasi dibutuhkan untuk mengatur karyawan baru agar merasa nyaman dengan pekerjaan barunya serta karyawan yang lain sehingga mereka mulai dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan perusahaan.

b. Tahapan *Establishment*

Pada tahap *establishment*, individu menemukan tempatnya di perusahaan, memberikan kontribusi yang mandiri, memperoleh tanggung jawab yang besar dan kesuksesan financial, serta membangun gaya hidup yang dikehendaki. Para karyawan pada tahap ini tertarik dipandang sebagai kontributor kesuksesan perusahaan. Karyawan yang telah mencapai tahapan *establishment* dipandang sebagai kolega. Kolega adalah karyawan yang dapat bekerja secara mandiri dan

mendatangkan hasil. Mereka adalah karyawan yang lebih mandiri atau lebih berpengalaman daripada mereka yang ada di tahapan eksplorasi. Mereka mempelajari bagaimana perusahaan memandang kontribusi mereka dari interaksi informal dengan sesama manajer dan umpan balik formal yang diterima melalui sistem penilaian kinerja. Untuk karyawan pada tahapan ini, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang membantu menyeimbangkan peranan kerja dan non-pekerjaan. Juga, karyawan dalam tahapan ini perlu menjadi lebih aktif terlibat dalam perencanaan karier.

c. Tahapan *Maintenance*

Dalam tahapan *maintenance*, individu tertarik dengan memelihara ketrampilannya agar tetap *up to date* dan dipersepsi oleh orang lain sebagai orang yang memberi kontribusi kepada perusahaan. Karyawan dalam tahapan ini memiliki pekerjaan bertahun-tahun, banyak pengetahuan kerja dan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perusahaan mengharapkan bisnis dilakukan. Karyawan dalam tahap ini bisa menjadi pelatih atau mentor yang berharga bagi karyawan baru. Karyawan dalam tahap ini bisa diminta meninjau dan mengembangkan kebijakan atau tujuan perusahaan. Pendapat mereka tentang proses kerja, masalah dan isu-isu penting yang dihadapi unit kerja mungkin diminta. Dari kacamata perusahaan, isu utama adalah bagaimana menjaga karyawan dalam tahapan ini dari kejenuhan. Dan perusahaan memastikan bahwa ketrampilan mereka tidak menjadi using.

d. Tahapan *Disengagement*

Dalam tahapan *disengagement* individu mempersiapkan perubahan dalam keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dan non-pekerjaan. Mungkin mengambil peran sebagai sponsor. Sponsor memberikan pengarahan kepada karyawan lain, mewakili perusahaan kepada pelanggan, berinisiatif melakukan tindakan dan membuat keputusan.

Ketika berpikir tentang *disengagement*, kita secara khusus berpikir tentang karyawan tua yang akan pensiun dan berkonsentrasi sepenuhnya pada aktivitas non-pekerjaan seperti olahraga, hobi, bepergian atau menjadi relawan. Akan tetapi sebuah survey yang dilakukan oleh Watson Wyatt, sebuah perusahaan konsultan sumber daya manusia internasional menemukan bahwa tiga dari empat karyawan tua lebih senang mengurangi jam kerjanya secara bertahap daripada menghadapi pekerjaan secara penuh atau bukan-pekerjaan secara penuh. Bagi banyak karyawan tahapan ini berarti pengurangan jam kerja secara bertahap. Program pensiun secara bertahap membantu karyawan maupun perusahaan. Perusahaan memperoleh manfaat dari pengetahuan karyawan yang berpengalaman dan ketrampilan khusus sambil mengurangi biaya memperkerjakan dan melatih karyawan baru. Bagi karyawan pensiun secara bertahap berarti mereka mempunyai kesempatan memilih pensiun dengan cara yang memenuhi kebutuhan finansial dan emosionalnya. Untuk memanfaatkan talenta karyawan lanjut usia, perusahaan perlu fleksibel-misalnya mungkin mereka menawarkan pekerjaan paruh waktu dan pekerjaan konsultasi. Empat tahapan diatas dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 1.**  
**Model Tahapan Karier**



	<b>Tahapan Karier</b>			
	<i>Exploration</i>	<i>Establish-ment</i>	<i>Mainte-nance</i>	<i>Disangage-ment</i>
<b>Tugas Perkembangan</b>	Mengidentifikasi minat, ketrampilan dan kesesuaian antara dirinya dan pekerjaan	Kemajuan, pertumbuhan, rasa aman, mengembangkan gaya hidup	Berlanjut sampai pencapaian prestasi, meng- <i>up-date</i> ketrampilan	Perencanaan pensiun, mengubah keseimbangan antara pekerjaan dan non pekerjaan
<b>Aktivitas</b>	Membantu belajar Mengikuti pengarahan	Memberikan kontribusi secara mandiri	Melatih Mensponsori Membuat kebijakan	Secara bertahap keluar dari pekerjaan
<b>Hubungan dengan karyawan lain</b>	Magang	Kolega	Mentor	Sponsor
<b>Usia Khusus</b>	Kurang dari 30 tahun	30-45 tahun	45-60 tahun	Lebih dari 61 tahun
<b>Lama bekerja</b>	Kurang dari 2 tahun	2-10 tahun	Lebih dari 10 tahun	Lebih dari 10 tahun

Selain model pengembangan karier diatas, Greenhaus dan kolega mengajukan model lima tahap pengembangan karier yang dapat diringkas dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 2.**  
**Model Lima Tahap Pengembangan Karier dari Greenhaus dan Kolega**

	1. Pemilihan Pekerjaan: Persiapan untuk bekerja
	Rentang umur : Awalnya 0-25 tahun; kemudian bervariasi
Tugas utama :	Mengembangkan citra-diri pekerjaan, menilai pekerjaan alternatif, mengembangkan pilihan pekerjaan awal, mengejar pendidikan yang dibutuhkan
	2. Memasuki Organisasi
	Rentang umur : Awalnya 18-25 tahun; selanjutnya bervariasi
Tugas utama :	Memperoleh tawaran pekerjaan dari organisasi yang dikehendaki, Memilih pekerjaan yang sesuai berdasarkan informasi yang akurat
	3. Karier Awal: Peneguhan dan Prestasi
	Rentang umur : 25-40 tahun

Tugas utama	Mempelajari pekerjaan, mempelajari aturan dan norma organisasi, Merasa cocok dengan pilihan pekerjaan dan organisasi, meningkatkan kompetensi, mengejar impian
	4. Karir Menengah
	Rentang umur : 40-55 tahun
Tugas utama	Menilai ulang karier awal dan masa dewasa awal, meneguhkan kembali atau memodifikasi impian, membuat pilihan yang sesuai dengan masa paruh bayanya, tetap produktif di pekerjaan
	5. Karier Akhir
	Rentang umur : 55 tahun - pensiun
Tugas utama	Tetap produktif dalam pekerjaan, mempertahankan citra-diri, persiapan untuk pensiun secara efektif

#### **D. Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau dari Masa Kerja Karyawan**

Perusahaan pada saat ini banyak memperkerjakan karyawan dengan sistem kontrak. Padahal jika perusahaan tidak membuat sistem tersebut, perusahaan akan mengalami keuntungan sebab berkurangnya pergantian karyawan serta karyawan pun lebih meningkatkan kinerja dalam bekerja. Masa kerja disini adalah usia berapa lama seorang karyawan ada di perusahaan atau organisasi tersebut. Sebab masa kerja yang singkat menyebabkan karyawan kurang berkomitmen terhadap organisasi tersebut. Karyawan dengan masa kerja yang rendah juga membuat mereka tidak adanya rasa keterikatan pada suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga keputusan untuk meninggalkan suatu organisasi atau perusahaan akan jauh lebih mudah sebab komitmen organisasi yang dipegangnya cenderung rendah juga. Dimana ciri-ciri karyawan yang berkomitmen organisasi tinggi yaitu selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang

kondisi organisasi, memperlakukan teman kerjanya sebagai keluarga dan lain sebagainya. Faktor-faktor dari komitmen organisasi diantaranya usia dan masa kerja. Semakin lanjut usia seseorang maka akan semakin terikat pada organisasi. Pertambahan usia akan mempengaruhi tidak hanya perubahan-perubahan psikologis seperti pikiran, perasaan dan kehendak. Perubahan itu juga akan mempengaruhi sikap individu terhadap pekerjaan dan organisasi. Robbins (2007) mengemukakan bahwa semakin tua usia individu, maka semakin kecil kemungkinan untuk berhenti dari pekerjaan karena dengan masa kerja yang panjang pihak organisasi cenderung akan memberi upah yang tinggi dan berbagai tunjangan. Masa kerja kurang lama biasanya karyawan masih memiliki usia yang muda dan baru memulai karir serta kehidupan keluarga yang baru sehingga cenderung membutuhkan banyak kebutuhan, kebutuhan tersebut membuat karyawan yang masa kerja kurang lama masih menbanding-mandingkan antara tempat bekerja satu dengan yang lainnya. Kesesuaian antara harapan-harapan yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaan dan nilai-nilai keorganisasian tersebut sangatlah mempengaruhi pembentukan komitmen awal organisasi yang hanya terikat pada kondisi emosional.

Jika masa kerja karyawan pada suatu organisasi terbilang lama, karyawan pun memegang tinggi komitmen organisasi yang telah dibuat, dimana komitmen organisasi itu sendiri adalah suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi, yang melibatkan tiga sikap, yaitu identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi dan perasaan loyalitas terhadap organisasi (Gibson,

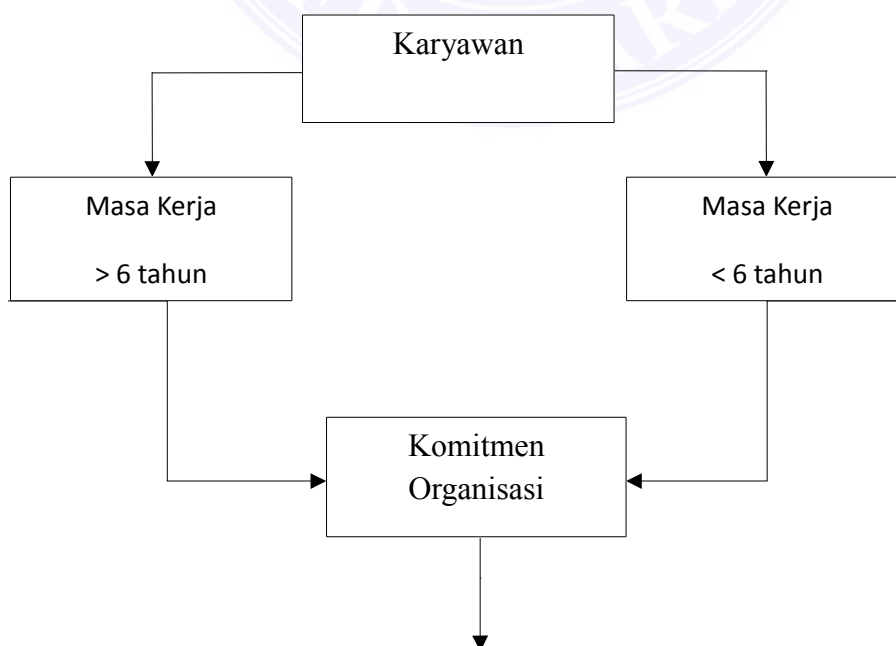
Ivancevich, Donnelly, 1996). Selain itu komitmen terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional, karyawan akan bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Serta karyawan yang berkomitmen akan timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan yang sama dengan perusahaan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang harus dilakukan. Bila ketiga aspek tersebut tinggi maka karyawan akan bertahan lama di organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan kata lain, jika karyawan dengan masa kerja yang lama akan cenderung memiliki sikap yang positif untuk organisasi atau perusahaan tersebut dan jika ketiga aspek itu dinilai masih rendah maka kemungkinan untuk keluar atau berhenti pada karyawan di organisasi atau perusahaan kemungkinan pun besar apabila masa kerjanya masih sebentar .

Seperti pada penelitian terlebih dahulu oleh Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Jadi bisa dikatakan masa kerja yang lama membentuk suatu komitmen organisasi yang tinggi sehingga tujuan organisasi atau perusahaan akan tercapai.

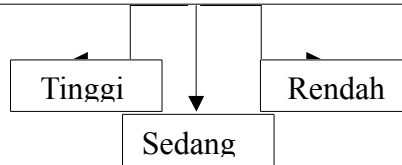
Masa kerja juga merupakan variabel yang paling penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan (Robbins, 2006). Semakin lama karyawan bekerja dalam suatu perusahaan semakin kecil kemungkinan karyawan tersebut akan mengundurkan diri. Hasil penelitian Liche menunjukkan bahwa masa kerja dan *trait* kepribadian memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen dibandingkan kepuasan kerja. Selain itu, komitmen organisasi yang lemah dan tingginya turnover akan membuat akan menurunkan kepuasan kerja bagi karyawan lain yang masih bertahan. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh sejumlah ahli menyebutkan bahwa keterikatan terhadap organisasi yang tidak tinggi memudahkan terjadinya *turnover*. Data responden menunjukkan bahwa *turnover* terjadi pada karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari satu tahun.

#### E. Kerangka Konseptual

Dari teori diatas peneliti dapat membuat kerangka konseptual dalam skema di bawah ini yaitu:



Affective commitment, Continuance commitment, dan Normative commitment



Keterangan :

—————▶ : diteliti

#### F. Hipotesis

Berdasarkan teori-teori diatas, maka peneliti mengajukan hipotesa dalam penelitian ini yaitu ada perbedaan komitmen organisasi pada masa kerja  $> 6$  tahun dan masa kerja  $< 6$  tahun. Dengan asumsi tingkat komitmen organisasi pada masa kerja  $> 6$  lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat komitmen organisasi pada masa kerja  $< 6$ .