

## PERBEDAAN KOMITMEN ORGANISASI DITINJAU BERDASARKAN MASA KERJA PADA KARYAWAN

**Aulia Qurrotu Ayuni**

Jurusan Psikologi, FIP, UNESA, Email: [auliaayuni16010664054@mhs.unesa.ac.id](mailto:auliaayuni16010664054@mhs.unesa.ac.id)

**Riza Noviana Khoirunnisa**

Jurusan Psikologi, FIP, UNESA, Email: [rizakhoirunnisa@unesa.ac.id](mailto:rizakhoirunnisa@unesa.ac.id)

### Abstrak

Penelitian dilakukan untuk mengetahui perbedaan komitmen organisasi dengan ditinjau berdasarkan masa kerja pada karyawan di PT. "X" di Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan sampel penelitian sebanyak 121 orang. Pengelompokan masa kerja didasarkan pada lamanya masa kerja, yaitu kurang dari 3 tahun berada pada kelompok masa kerja baru, kemudian mulai dari 3 tahun dan selebihnya akan berada pada kelompok masa kerja lama. Teknik pengambilan data dilakukan dengan menggunakan skala komitmen organisasi yang telah diuji validitas serta reliabilitasnya. Teknik analisis data menggunakan uji *Independent t-test*, untuk mengukur ada atau tidaknya perbedaan pada kedua variabel. Hasil uji statistik memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang mana  $<0,05$  sehingga menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian pada penelitian ini disimpulkan bahwa terdapat perbedaan komitmen organisasi ditinjau berdasarkan masa kerja pada karyawan di PT. "X" di Sidoarjo.

**Kata Kunci:** komitmen organisasi, karyawan, masa kerja.

### Abstract

*The study was conducted to determine the differences in organizational commitment and reviewed based on the working period of employees at PT. "X" in Sidoarjo. This study uses quantitative research methods with a sample of 121 people/employee.. The grouping of working tenure is based on the length of work period, which is less than 3 years in the new tenure group, then starting from 3 years and the rest in the old tenure group. Techniques of data retrieval is done by using a scale of organizational commitment that has been tested for validity and reliability. The data analysis technique used the Independent t-test, to measure the presence or absence of differences in the two variables. The statistical test results obtained a significance value of 0.000, which is  $<0.05$ , thus indicating that  $H_0$  is rejected and  $H_1$  is accepted. Thus in this study it is concluded that there are differences in organizational commitment based of working tenure for employees at PT. "X" in Sidoarjo.*

**Keywords:** organizational commitment, employee, working period, tenure.

### PENDAHULUAN

Pada era modern ini, semakin banyak industri atau organisasi yang terus melakukan perbaikan dalam menjalankan organisasinya. Berkembangnya ilmu dan teknologi yang begitu pesat, turut menyumbangkan beberapa dampak yang membuat organisasi melakukan perbaikan pada layanan yang diberikan pada pelanggan. Dalam menjalankan organisasi, sumber daya manusia menjadi hal yang utama dan penting untuk diperhatikan. Sumber daya manusia menjadi aset bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Maka dari itu, perusahaan sebaiknya terus menjaga dan merawat seluruh sumber daya manusia yang dimiliki. Baptiste (2008) menambahkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang efektif akan membantu organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Peran karyawan sebagai salah satu sumber daya dalam perusahaan adalah

dengan melakukan pekerjaan atau tugas yang telah diberikan oleh pimpinan dengan mengerahkan segala kemampuan untuk menunjang hal tersebut. Untuk itu perusahaan dapat melakukan upaya dalam menjaga karyawan mereka supaya tetap berada di dalam perusahaan.

Komitmen organisasi dijelaskan sebagai sikap yang menunjukkan kesetiaan dari karyawan kepada organisasi/perusahaan sebagai tempat bekerja. Komitmen organisasi ini merupakan proses yang terjadi secara terus menerus ataupun berkelanjutan, memiliki tujuan untuk mengungkapkan perhatian karyawan terhadap organisasi/perusahaan sebagai cerminan kepuasan dan kesejahteraan karyawan (Luthans, dalam Kingkin, Rosyid, & Arjanggi, 2020). Hal ini menjadi sikap kerja yang penting. Sebab, karyawan yang memiliki komitmen, akan menunjukkan

kemauan bekerja yang lebih keras untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi/perusahaan dan juga memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap berada di dalam perusahaan. Dengan menjadikan komitmen organisasi sebagai area fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia, maka ada suatu keharusan untuk mengetahui bagaimana komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi dalam rangka memastikan kesejahteraan dan keinginan karyawan, yang selanjutnya akan dapat mendorong kinerja organisasi (Baptiste, 2008).

Penelitian yang dilakukan oleh Respatiningsih & Sudirjo (2015), menunjukkan bahwa komitmen organisasi diperlukan untuk dapat mempengaruhi karyawan dalam hal meningkatkan kinerja. Penelitian juga dilakukan oleh Ghorbanpour, Dehnavi, & Heyrani (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan mengambil suatu pekerjaan yang kemudian akan mengidentifikasinya dengan peran terkait pekerjaan tersebut. Karyawan akan menunjukkan sikap komitmen dalam melakukan suatu pekerjaan yang berlaku sesuai dengan harapan pada pekerjaan itu sendiri (Lee, Hung, & Chen, 2012).

Komitmen karyawan di PT. X ditunjukkan dengan memiliki antusias atau semangat dalam bekerja. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa mereka begitu menanti-nantikan waktu kerja. Selain itu, antusias yang dimiliki karyawan disebabkan oleh adanya dukungan dari sesama rekan kerja, seperti memberikan motivasi dan empati kepada karyawan serta saling membantu pekerjaan rekan kerja. Kondisi tersebut membuat karyawan semangat untuk memulai kerja di setiap harinya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dalam perusahaan telah memiliki komitmen afektif.

Karyawan juga menyatakan bahwa mereka memiliki keinginan untuk terus bekerja di PT. X selama yang mereka inginkan. Beberapa karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah tempat kerja yang lain. Bagi beberapa karyawan, bekerja di perusahaan ini menjadi hal yang harus mereka lakukan sebagai wujud kesungguhan mereka sebagai karyawan. Berdasarkan uraian-uraian di atas disimpulkan bahwa karyawan di PT. X memiliki komitmen organisasi yang baik.

Menurut Colquitt, Lepine & Wesson (dalam Pane & Fatmawati, 2017), komitmen organisasi dilihat sebagai keinginan karyawan untuk menetap

di dalam organisasi/ perusahaan. Dengan demikian, komitmen organisasi memberikan pengaruh pada karyawan seperti apakah karyawan akan menetap di dalam organisasi/perusahaan atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan di perusahaan lain (*turnover*). Mathieu dan Zajac (dalam Kingkin, Rosyid, & Arjungsi, 2020) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan memberikan dampak positif pada perusahaan, seperti produktifitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja yang meningkat, serta menurunnya intensitas keterlambatan, absensi dan bahkan *turnover*.

Komitmen organisasi dapat muncul dan dilihat pada karyawan melalui masa kerja. Masa kerja diartikan sebagai jangka waktu atau lama karyawan bekerja pada suatu organisasi/perusahaan. Masa kerja ditinjau dari berapa lama karyawan telah mengabdikan dirinya untuk bekerja pada perusahaan dan juga terkait dengan hubungan antara karyawan dengan perusahaan (Kurniawati, 2014).

Masa kerja dibagi menjadi dua kategori yaitu masa kerja baru dan masa kerja lama. Handoko (dalam Isriyadi, 2015) membagi masa kerja ke dalam dua kategori, yaitu kategori baru, dengan masa kerja (kurang dari)  $\leq 3$  tahun dan kategori lama, dengan masa kerja (lebih dari)  $\geq 3$  tahun. Digunakannya kategori tersebut dengan pertimbangan dan dilandasi atas hasil penelitian yang dilakukan oleh Desa (2008), bahwa karyawan dengan masa kerja selama kurang dari atau sama dengan tiga tahun akan memiliki kecenderungan untuk berpindah kerja (*turnover*). Pertimbangan ini juga sesuai dengan pendapat Robbins & Judge (2017), yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja lebih sedikit akan memunculkan intensi *turnover* yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi yang selanjutnya berdampak pada keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi/perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi (Meyer & Allen, 1997). Hal ini didukung oleh pendapat Appelbaum (dalam Armstrong & Taylor, 2014), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah konstruksi multi-dimensi yang mencerminkan seorang karyawan, yaitu dengan identifikasi dengan organisasi (loyalitas), keterikatan pada organisasi (niat untuk

tetap berada di dalam organisasi) dan kemauan untuk mengeluarkan upaya di atas nama organisasi. Komitmen organisasi juga dapat diartikan sebagai loyalitas kepada organisasi/perusahaan, dikaitkan dengan penerimaan tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan upaya untuk organisasi dan keinginan untuk tetap bersama organisasi. Terdapat tiga karakteristik komitmen yang diidentifikasi oleh Mowday (dalam Armstrong & Taylor, 2014), yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi serta esiapan untuk mengerahkan upaya atas nama organisasi.

Konseptualisasi yang paling banyak digunakan mengenai pembahasan komitmen organisasi adalah tiga aspek dari Meyer & Allen (1997), yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

Komponen afektif merupakan komponen yang dikaitkan dengan keterikatan secara emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi/ perusahaan (Meyer & Allen, 1997). Di dalam komitmen afektif terdapat ikatan emosional karyawan yang dianggap sebagai penentu yang penting dari dedikasi dan loyalitas karyawan. Di dalam tipe komitmen ini, karyawan juga merasakan adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dengan nilai organisasi.

Komitmen berkelanjutan adalah kebutuhan ekstrinsik karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi/ perusahaan, seperti gaji dan tunjangan (Meyer & Allen, 1991). Komitmen keberlanjutan menjelaskan bagaimana persepsi karyawan terkait biaya yang disebabkan keluar dari organisasi (Meyer & Allen, 1997). Karyawan memutuskan apakah mereka harus berkomitmen pada organisasi dengan berdasar pada biaya ekonomi dan sosial (Becker, dalam Scales, 2018). Karyawan mempertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan jika akan keluar dari organisasi. Karyawan merasa bahwa mereka harus tetap dalam profesi saat itu sebab akumulasi modal yang telah dikumpulkan atau kurangnya alternatif yang sebanding (Smith dan Hall, 2008).

Komitmen normatif adalah perasaan karyawan berkewajiban untuk tetap bersama organisasi. Komitmen normatif menjelaskan mengenai niat karyawan untuk tetap bersama organisasi karena dia merasa berkewajiban untuk melakukannya (Meyer & Allen, 1991). Komitmen

normatif merefleksikan suatu perasaan bahwa menjadi kewajiban bagi karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Steers (1977) mengusulkan suatu model anteseden pada komitmen organisasi yang meliputi karakteristik personal, karakteristik yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja. Karakteristik personal terdiri dari usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa dan kepribadian, sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Mathieu & Zajac, 1990).

Karakteristik pekerjaan memiliki kaitan yang bermakna pada komitmen organisasi bagi karyawan. Karakteristik pekerjaan dapat meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran dan ambiguitas peran. Beberapa penelitian telah menemukan bahwa tantangan pekerjaan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, misalnya Mathieu & Zajac (1990) menemukan bahwa tantangan tugas dan variasi keterampilan memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Pengalaman kerja menjadi kontributor yang paling besar kepada komitmen organisasi. Pengalaman kerja terdiri dari realisasi harapan, sikap rekan kerja yang positif, persepsi terhadap gaji, serta norma kelompok yang berkaitan dengan pekerjaan (Steers, 1977).

Masa kerja atau senioritas diartikan sebagai lama dari karyawan telah berdinasi di dalam perusahaan (Simamora, 1995). Pengertian lain dari masa kerja diungkapkan oleh Nitisemito (2009), yaitu masa kerja sebagai seberapa lama karyawan telah menyumbangkan tenaga kepada perusahaan yang menjadi tempat ia bekerja. Masa kerja juga dapat menjadi representasi sejauh mana karyawan dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam pekerjaan yang dikaitkan dengan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki. Menurut Kreitner & Knicki (2009), masa kerja yang lebih lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa nyaman berada di dalam organisasi. Hal ini disebabkan karyawan telah mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja dengan waktu yang lama, sehingga karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan.

Selanjutnya, masa kerja terbagi menjadi dua kategori yaitu masa kerja baru dan masa kerja lama. Handoko (dalam Isriyadi, 2015) membagi masa kerja ke dalam dua kategori, yaitu kategori baru, dengan masa kerja (kurang dari)  $\leq 3$  tahun dan kategori lama, dengan masa kerja (lebih dari)  $\geq 3$  tahun. Penelitian yang dilakukan oleh Desa (2008), menemukan bahwa karyawan dengan masa kerja

selama kurang dari atau sama dengan tiga tahun akan memiliki kecenderungan untuk berpindah kerja (*turnover*).

Berdasarkan fenomena dan data-data yang telah dipaparkan di atas, menjadikan peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antara masa kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan di PT. X.

## METODE

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan jenis penelitian komparatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan dan tingkat perbedaan antara dua variabel, yaitu komitmen organisasi dan masa kerja. Penelitian ini akan dilakukan di PT. X yang berada di Sidoarjo.

Pada pengambilan sampel sebagai subjek penelitian, peneliti perlu menggunakan metode atau cara yang digunakan untuk mengambil subjek penelitian sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*, yang mana pada teknik ini peneliti memberikan ketentuan pada sampel dengan adanya pertimbangan tertentu (Siyoto & Sodik, 2015). Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan yang sedang aktif berkerja di PT. X dengan masa kerja kurang dari 3 tahun dan mulai dari 3 tahun dan selebihnya, yang akan dikelompokkan menjadi masa kerja baru dan masa kerja lama. Dengan demikian, sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. X sebanyak 121 orang.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisioner skala komitmen organisasi yang telah dilakukan uji validitas dan reabilitas sebelumnya, yaitu sebanyak 43 aitem yang menggambarkan aspek-aspek pada komitmen organisasi.

Berikut aspek-aspek pada komitmen organisasi :

**Tabel 1. Aspek-aspek Komitmen Organisasi**

Aspek	Definisi
Komitmen Afektif	Merupakan ikatan emosional karyawan yang dianggap sebagai penentu yang penting dari dedikasi, merasakan adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dengan nilai perusahaan.
Komitmen Berkelanjutan	Merupakan kebutuhan ekstrinsik karyawan untuk tetap berada di dalam perusahaan, persepsi karyawan terkait biaya yang disebabkan keluar dari perusahaan.
Komitmen Normatif	Niat karyawan untuk tetap bersama perusahaan karena dia merasa berkewajiban untuk melakukannya, perasaan berkewajiban untuk tetap bersama perusahaan.

Penggunaan kuisioner sebagai metode pengumpulan data pada jumlah sampel yang besar adalah pilihan yang tepat. Metode skala pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert*, yaitu pernyataan yang diberikan kepada responden dengan memasukkan indikasi-indikasi yang sesuai dan tidak sesuai.

Skala *Likert* digunakan pada penelitian ini dengan terdiri dari empat kategori respon, yaitu (1) sangat sesuai, (2) sesuai, (3) tidak sesuai, dan (4) sangat tidak sesuai. Dalam penelitian ini digunakan dengan menjadi empat kategori respon jawaban untuk memberikan respon atas pernyataan-pernyataan yang diajukan. Dalam instrumen penelitian, peneliti juga menggunakan pernyataan-pernyataan atau aitem dalam bentuk aitem *favourable* ataupun *un-favourable*. Pernyataan atau aitem *favourable* berisi konsep mengenai perilaku yang sesuai dengan atribut yang diukur dan dituangkan ke dalam pernyataan yang mendukung ciri-ciri perilaku. Kemudian aitem *un-favourable* adalah konsep yang berisikan pertentangan atau tidak sesuai dengan ciri perilaku yang dikehendaki dan dituangkan ke dalam pernyataan yang tidak mendukung ciri-ciri perilaku terkait (Sugiyono, 2015).

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui bagaimana distribusi data yang dimiliki, dapat normal ataupun tidak normal (Azwar, 2012). Pada penelitian ini digunakan uji normalitas berupa uji *Kolmogrov-Smirnov* dengan bantuan SPSS 22.0 for Windows. Data dikatakan berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 ( $p \geq 0,05$ ) dan dikatakan data tidak berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ).

Selanjutnya dilakukan uji homogenitas untuk mengetahui bahwa data yang akan diukur adalah berasal dari populasi yang homogen atau sama (Azwar, 2012). Uji homogenitas dilakukan untuk memastikan bahwa sekumpulan data yang akan diukur merupakan data yang berasal dari populasi yang homogen (sama). Pada penelitian ini digunakan *Leuvene's Test* dengan bantuan SPSS 22.0 for Windows. Uji homogenitas memiliki nilai signifikansi sebesar 0,05. Data dikatakan memiliki varians yang homogen jika memperoleh nilai signifikan lebih besar dari 0,05 ( $p > 0,05$ ) dan data dikatakan tidak memiliki varians yang homogen jika memperoleh nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ).

Kemudian uji hipotesis menggunakan uji statistik *independent t-test* untuk membuktikan hipotesis yang diajukan, yaitu mengetahui ada atau tidaknya perbedaan pada variabel-variabel yang sedang diteliti. Uji statistik diolah dengan bantuan *software SPSS 22.0 for Windows*. Jika nilai signifikansi yang didapat adalah kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) maka diambil keputusan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Keputusan tersebut berarti terdapat perbedaan yang signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Akan tetapi jika nilai signifikansi yang diperoleh lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ) maka diambil keputusan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Keputusan tersebut berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

## HASIL dan PEMBAHASAN

### Hasil

Subjek dalam penelitian ini adalah sebanyak 121 orang karyawan yang sedang aktif berkerja di PT. X dengan masa kerja kurang dari 3 tahun dan mulai dari 3 tahun dan selebihnya, yang akan dikelompokkan menjadi masa kerja baru (<3 tahun) dan masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun). Kelompok masa kerja baru terdiri dari 33 orang dan kelompok masa kerja lama sebanyak 88 orang.

Tabel 2. Analisa Data Deskriptif

Masa Kerja	N	Mean	Std. Deviation
Baru (< 3 tahun)	33	122,3333	7,96346
Lama ( $\geq 3$ tahun)	88	129,3182	8,27897
	121		

terbagi dalam 2 kelompok, yaitu kelompok dengan masa kerja baru (< 3 tahun) sebanyak 33 orang dan kelompok dengan masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun) sebanyak 88 orang, sehingga jumlah totalnya adalah 121 orang. Data pada tabel 1 juga menyajikan hasil jumlah skor total pada respon yang telah diberikan saat pengambilan data melalui kuesioner komitmen organisasi. Karyawan pada kelompok masa kerja baru (< 3 tahun) memiliki rerata (*mean*) sebesar 122,3333 dengan std. deviasi 7,96346 dan karyawan pada kelompok masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun) memiliki rerata (*mean*) sebesar 129,3182 dengan std. deviasi 8,27897. Data tersebut mengartikan bahwa karyawan pada kelompok masa kerja lama memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan pada kelompok masa kerja baru.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Masa Kerja	Sig.	Ket.
Baru (< 3 tahun)	,057	Normal
Lama ( $\geq 3$ tahun)	,200*	Normal

Tabel 3 menyajikan hasil uji normalitas pada data penelitian. Data dikatakan berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 ( $p \geq 0,05$ ) dan dikatakan data tidak berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ).

Dapat dilihat bahwa kelompok masa kerja baru (< 3 tahun) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,057 yang mana ( $p \geq 0,05$ ) sehingga dapat diartikan bahwa data pada kelompok tersebut memiliki distribusi sebaran data yang normal. Selanjutnya pada kelompok masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,200 yang mana ( $p \geq 0,05$ ) sehingga dapat diartikan bahwa data pada kelompok tersebut memiliki distribusi data yang normal. Dengan demikian seluruh data pada penelitian ini disimpulkan memiliki distribusi sebaran data yang normal.

**Tabel 4. Hasil Uji Homogenitas**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,745	1	119	,390

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui bahwa data yang akan diukur berasal dari kelompok dengan varians yang sama. Data dikatakan memiliki varians yang homogen jika memperoleh nilai signifikan lebih besar dari 0,05 ( $p > 0,05$ ) dan data dikatakan tidak memiliki varians yang homogen jika memperoleh nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ).

Pada tabel 4 ditunjukkan nilai signifikansi yang diperoleh dalam uji homogenitas adalah sebesar 0,390 yang mana ( $p > 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa kelompok data berasal dari populasi dengan varians yang homogen/ sama.

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H0: Ada perbedaan komitmen organisasi ditinjau berdasarkan masa kerja pada karyawan di PT. X.

H1: Tidak ada perbedaan komitmen organisasi ditinjau berdasarkan masa kerja pada karyawan di PT. X.

Selanjutnya dilakukan uji statistik *independent t-test* untuk mendapatkan jawaban dari hipotesis yang telah diajukan.

**Tabel 5. Hasil Uji Independent t-test**

Komitmen Organisasi	
<b>N</b>	121
<b>Sig. 2 tailed</b>	,000
<b>Mean Difference</b>	-6,98485
<b>df</b>	119
<b>T hitung</b>	-4,175
<b>T tabel</b>	1,98010
<b>Keterangan</b>	Signifikan

Tabel 5 menyajikan data hasil uji statistik *independent t-test* pada data penelitian. Taraf nilai signifikansi adalah sebesar 0,05. Jika nilai signifikansi yang didapat adalah kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) maka diambil keputusan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Melalui tabel tersebut diketahui perolehan nilai signifikansi yaitu sebesar 0,000 yang mana ( $p < 0,05$ ), hal ini mengartikan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada komitmen organisasi dengan ditinjau berdasarkan masa kerja pada karyawan. Selanjutnya pada nilai t-hitung yang diperoleh adalah -4,175 yang mana lebih kecil dari

nilai t-tabel yaitu 1,98010 yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan secara signifikan pada komitmen organisasi dengan ditinjau berdasarkan masa kerja pada karyawan. Untuk mengetahui perbedaan antara 2 kelompok masa kerja, maka dilihat pada nilai perbedaan rerata atau *Mean Difference*, yaitu sebesar -6,98485 yang mengartikan bahwa antara kelompok masa kerja baru memiliki rerata lebih rendah sebesar -6,98485 daripada kelompok masa kerja lama.

**Tabel 6. Kriteria Interpretasi Skor**

	Rendah	Sedang	Tinggi
Komitmen Afektif	0 - 3065	3066 - 6130	6131 - 9196
Komitmen Keberlanjutan	0 - 1488	1489 - 2976	2977 - 4464
Komitmen Normatif	0 - 2420	2421 - 4840	4841 - 7260

Tabel 6 menyajikan kategorisasi komitmen organisasi dengan didasarkan pada perolehan skor secara keseluruhan dalam kuesioner penelitian yang telah dilakukan. Terdapat 3 kategori, yaitu rendah, sedang dan tinggi pada tiap-tiap aspek komitmen organisasi.

**Tabel 7. Kategorisasi Komitmen Organisasi**

Masa Kerja	Komitmen Afektif	Komitmen Berkelanjutan	Komitmen Normatif
Masa Kerja Baru (< 3 tahun)	1844	789	1404
Masa Kerja Lama ( $\geq 3$ tahun)	5198	2261	3921

Tabel 7 menunjukkan kategorisasi yang didapatkan oleh karyawan dari perolehan skor pada kuesioner. Kategorisasi dibagi menurut kelompok masa kerja, yaitu kelompok masa kerja baru (< 3 tahun) dan kelompok masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun). Selanjutnya dilakukan interpretasi atau pembahasan dengan mengacu pada skor yang diperoleh dan pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner yang digunakan dalam penelitian.

### Pembahasan

Teori utama dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi yang dicetuskan oleh Meyer &

Allen (1997), bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi yang selanjutnya berdampak pada keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi/perusahaan. Meyer & Allen (1997) juga menyatakan, karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih untuk mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Pada hasil analisa deskriptif yang dilakukan dengan menghitung hasil skor total pada respon yang diberikan oleh karyawan pada kuesioner. Selanjutnya dapat ditarik informasi bahwa karyawan pada kelompok masa kerja baru (<3 tahun) memiliki rerata (*mean*) sebesar 122,3333 dan karyawan pada kelompok masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun) memiliki rerata (*mean*) sebesar 129,3182. Hal tersebut mengartikan bahwa karyawan pada kelompok masa kerja lama memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan pada kelompok masa kerja baru. Hasil analisa tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Priyadi (2009), menyatakan bahwa masa kerja yang lebih lama dapat membentuk pola kerja yang lebih efektif. Hal ini disebabkan karena karyawan telah mampu mengendalikan beberapa kendala yang muncul berdasarkan pengalaman yang telah didapatkan, sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Masa kerja setiap karyawan memiliki kaitan dengan pengalaman kerjanya. Menurut Kreitner & Knicki (2009), masa kerja yang lebih lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa nyaman berada di dalam organisasi. Hal ini disebabkan karyawan telah mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja dengan waktu yang lama, sehingga karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan.

Dari hasil uji statistik *independent t-test* yang dilakukan, didapatkan hasil nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini mengartikan bahwa terdapat perbedaan signifikan pada komitmen organisasi ditinjau berdasarkan masa kerja pada karyawan. perbedaan nilai rerata pada kedua kelompok -

6,98485 yang mengartikan bahwa antara kelompok masa kerja baru (< 3 tahun) memiliki rerata lebih rendah sebesar -6,98485 daripada kelompok masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun).

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Seniati (2006), menyatakan bahwa masa kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan bermakna terhadap komitmen dosen kepada universitas. Dijelaskan pula bahwa dosen dengan masa kerja yang lebih lama akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap tempat kerja/universitas. Selanjutnya, hasil dari penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kingkin, Rosyid, & Arjanggi (2020), menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara masa kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan. Lebih jelasnya, semakin tinggi masa kerja seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi karyawan tersebut, begitu juga dengan sebaliknya.

Banyak hal yang dapat mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi pada individu/karyawan. Menurut Meyer & Allen (1997) komitmen organisasi disebabkan oleh beberapa faktor, masing-masing dari dimensi komitmen organisasi memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi. Pada komitmen afektif, faktor yang menyebabkan terbentuknya komitmen ini adalah karakteristik organisasi, karakteristik pribadi dan pengalaman kerja. Karakteristik organisasi terdiri dari metode yang digunakan oleh organisasi dalam pengambilan keputusan atau kebijakan. Selanjutnya, karakteristik pribadi terdiri dari variable-variabel demografis, misalnya jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dimensi-dimensi dari kepribadian dan nilai atau norma yang dianut oleh individu (Meyer & Allen, 1997). Dalam hal ini, faktor yang paling berpengaruh dalam memunculkan komitmen organisasi adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan memiliki keahlian dalam menjalankan peran kerja.

Mengacu pada tabel 7, Dapat didapatkan kesimpulan bahwa karyawan pada kelompok masa kerja baru (< 3 tahun) memiliki tingkat atau taraf komitmen afektif yang berada pada kategori rendah dengan perolehan skor keseluruhan dari karyawan sebesar 1844. Hal ini dibuktikan dengan pendapat karyawan bahwa mereka kurang memberikan andil pada perusahaan, sehingga juga memiliki hubungan dengan kurangnya karyawan dalam membanggakan

perusahaan ini kepada orang lain sebagai suatu identitas yang melekat pada diri mereka. Karyawan dengan masa kerja baru (< 3 tahun) juga berpendapat bahwa perusahaan yang menjadi tempatnya bekerja saat ini tidak memiliki arti yang cukup penting bagi diri mereka. Sehingga hal ini tidak cukup kuat menahan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan saat ini. Dari hasil penelitian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kondisi tersebut disebabkan karena karyawan dengan masa kerja baru belum dapat beradaptasi dengan baik pada tempat kerja dan pekerjaan mereka. Untuk itu, menjadi tugas pimpinan untuk komitmen karyawannya.

Rendahnya komitmen afektif juga ditunjukkan dalam keengganan karyawan untuk menghiraukan apa yang menjadi target atau tujuan perusahaan ke depan, mengabaikan beberapa peraturan yang telah ditetapkan di dalam perusahaan. Karyawan dengan masa kerja baru (< 3 tahun) juga menunjukkan bahwa perusahaan saat ini bukan tempat yang tepat bagi mereka untuk mengembangkan karir, kemampuan ataupun keahlian mereka. Karyawan kurang tertarik untuk meniti karir di perusahaan ini. Seorang karyawan yang telah memiliki komitmen afektif, mereka akan mengatakan bahwa pekerjaannya adalah sebagai bagian dari identitas dirinya, serta mereka berkeinginan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi (Smith & Hall, dalam Ghorbanpour, Dehnavi, & Heyrani, 2014). Sehingga ketika komitmen afektif pada karyawan berada pada kategori rendah, maka karyawan memunculkan sikap atau perilaku yang menunjukkan lemahnya keterikatan secara emosional dengan perusahaan, termasuk kurang menghiraukan tujuan perusahaan dan tidak mengabaikan peraturan perusahaan.

Kemudian pada karyawan dengan masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun) menunjukkan komitmen afektif pada kategori sedang dengan mendapatkan skor keseluruhan sebesar 5198. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya pendapat karyawan bahwa mereka mampu menerima dan mentaati peraturan yang telah diterapkan di dalam perusahaan. Para karyawan telah merasakan adanya kesesuaian antara peraturan perusahaan dengan kebiasaan-kebiasaan ataupun nilai yang telah mereka terapkan di dalam kehidupan. Sehingga kondisi tersebut memudahkan karyawan dalam menerima ataupun mentaati peraturan perusahaan. Dengan kata lain, karyawan tidak memiliki cukup alasan untuk menentang peraturan yang telah diterapkan perusahaan sebab

peraturan tersebut sesuai dengan kebiasaan dan nilai yang mereka miliki. Karyawan juga merasakan pentingnya menepati peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tidak hanya untuk membatasi gerak karyawan, tetapi peraturan juga menjadi batasan sampai manakah karyawan mengerahkan kemampuannya, sehingga apapun yang dilakukan karyawan akan berada di bawah kontrol yang terkendali.

Komitmen afektif pada karyawan dengan masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun) juga ditunjukkan dengan rasa bangga karyawan dan pentingnya perusahaan yang menjadi tempat bekerjanya saat ini. Karyawan menjadikan perusahaan ini sebagai salah satu identitas yang melekat pada diri mereka. Karyawan mampu memahami apa yang menjadi target dan tujuan perusahaan di masa depan, mereka tidak enggan untuk membantu perusahaan untuk mencapai target dan tujuan tersebut, dengan kata lain karyawan sangat merasakan bahwa mereka melakukan berbagai upaya sebagai wujud andil mereka dalam perusahaan.

Pada aspek ini, ketika karyawan telah berkomitmen pada perusahaan dan selaras dengan tujuan agensi, maka mereka akan cenderung tetap bersama perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Karyawan yang memiliki komitmen afektif juga cenderung mempengaruhi karyawan lain di dalam perusahaan untuk menjadi lebih produktif (Slack, Orife, & Anderson, dalam Scales, 2018). Karyawan dengan komitmen afektif akan memiliki pengalaman kerja yang lebih positif dan membantu memperkuat tenaga kerja, di dalam dan di luar organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi merupakan promotor perusahaan, karena mereka dapat membantu meningkatkan tingkat komitmen afektif karyawan lain dengan berdasarkan pada hubungan positif mereka dengan perusahaan (Slack, dkk., dalam Scales, 2018).

Komitmen afektif didasarkan pada perasaan akan identitas profesi bagi karyawan dan upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Jenis komitmen ini diciptakan melalui pengalaman profesional yang positif atau pengembangan keterampilan profesional pada karyawan (Hall, dkk., dalam Ghorbanpour, Dehnavi, & Heyrani, 2014). Melalui segala afeksi positif yang telah dirasakan oleh karyawan seperti yang telah disebutkan, dapat memunculkan keinginan karyawan untuk dapat mengembangkan karir, kemampuan dan keahlian mereka di dalam perusahaan ini.

Komitmen afektif menjadikan karyawan memiliki afeksi atau rasa dan identifikasi yang dapat meningkatkan keterlibatan dalam kegiatan organisasi, kesediaan untuk mengejar tujuan organisasi serta keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi. Hal tersebut juga dipengaruhi oleh rasa percaya karyawan terhadap misi yang dijalankan oleh organisasi (Pane & Fatmawati, 2017). Dengan demikian, karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan terus terlibat dalam organisasi, disebabkan mereka memang merasa ingin (*want to*) untuk melakukan hal tersebut. Karyawan yakin bahwa perusahaan ini adalah tempat terbaik mereka untuk mengembangkan dan meniti karir pekerjaan mereka. Segala bentuk pengembangan menjadi berarti bagi karyawan. Para karyawan beranggapan bahwa menjadi penting bagi mereka untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan, keahlian mereka dalam bekerja. Keinginan ini tentu saja untuk mendukung kinerja mereka supaya dapat mencapai kinerja yang optimal. Dengan penguasaan dan pengetahuan yang lebih tentang pekerjaan, akan memudahkan karyawan untuk lebih menyesuaikan diri dan mengatasi kendala-kendala yang akan terjadi di kemudian hari.

Di dalam hal ini, pentingnya komitmen afektif telah diteliti dan ditemukan berkorelasi negatif dengan gejala psikosomatis, keluhan kesehatan fisik, keluhan kesehatan mental, termasuk kecemasan dan depresi, gangguan di dalam pekerjaan, stres dan ketegangan terkait pekerjaan dan kelelahan kerja (Klein, Molloy, & Cooper, 2009). Penelitian dilakukan oleh Meyer, Allen, & Topolnytsky (1998) terkait dengan berbagai jenis komitmen, menemukan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara negatif dengan pergantian dan ketidakhadiran, serta secara positif berhubungan dengan hasil kinerja seperti prestasi kerja dan kewarganegaraan organisasi (OCB). Komitmen afektif juga memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen afektif muncul pada diri karyawan yang dipicu oleh adanya beberapa hal, seperti karakteristik individu, karakteristik dari struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik serta keterlibatan dalam manajemen organisasi (Pane & Fatmawati, 2017).

Selanjutnya pada komitmen keberlanjutan, kelompok dengan masa kerja baru (< 3 tahun) berada pada kategori rendah dengan skor total sebesar 789. Dibuktikan dengan interpretasi pada

pernyataan yang terdapat pada kuesioner, bahwa beberapa karyawan merasa tidak keberatan jika nantinya mereka meninggalkan perusahaan yang menjadi tempatnya bekerja saat ini. Para karyawan tidak mempertimbangkan resiko atau kemungkinan buruk yang nantinya terjadi jika keluar dari perusahaan saat ini, menunjukkan keinginan untuk berpindah perusahaan jika mereka mendapatkan tawaran pekerjaan yang lain. Selain itu, karyawan pada kelompok ini merasa optimis akan mendapatkan pekerjaan lain dengan mudah setelah memutuskan keluar dari perusahaan saat ini. Hal ini secara tidak langsung menggambarkan komitmen berkelanjutan pada karyawan.

Tanggapan yang diberikan karyawan menunjukkan bahwa mereka melakukan pertimbangan apabila mereka harus keluar dari perusahaan saat ini, akan tetapi karyawan tidak memiliki kebutuhan yang cukup tinggi untuk memilih bertahan pada perusahaan saat ini. Maka disebabkan hal tersebut, beberapa karyawan memilih akan meninggalkan perusahaan jika terdapat kesempatan atau tawaran pekerjaan di perusahaan lain. Pada intinya karyawan di dalam kelompok ini memiliki keinginan dan ketertarikan untuk meninggalkan perusahaan saat ini dengan keyakinan dan harapan bahwa ada pekerjaan lain yang lebih menarik dan menjanjikan bagi mereka.

Komitmen berkelanjutan dapat muncul disebabkan oleh berbagai tindakan yang memiliki peluang menimbulkan kerugian jika karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Tindakan-tindakan tersebut berupa investasi dan alternatif. Investasi adalah segala sesuatu yang berharga bagi karyawan, seperti waktu, upaya, bahkan biaya yang akan dikeluarkan jika harus meninggalkan perusahaan nantinya. Selanjutnya alternatif adalah peluang atau ketersediaan pekerjaan pada perusahaan lain. Kemudian karyawan akan melakukan proses pertimbangan dengan investasi dan alternatif yang ada, serta dampak yang mungkin akan didapatkan (Haris, 2017).

Sedangkan karyawan pada kelompok dengan masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun) berada pada kategori sedang dengan skor total sebesar 2261. Karyawan pada kelompok ini menunjukkan bahwa mereka tidak tertarik untuk meninggalkan perusahaan saat ini dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih menarik, cenderung untuk memilih menetap pada perusahaan saat ini dengan alasan bahwa tidak ada perusahaan lain yang mampu memenuhi kebutuhan

mereka. Karyawan pada kelompok ini memiliki keyakinan bahwa mereka memang harus memilih untuk bekerja di perusahaan ini dan merasakan kekhawatiran tidak adanya pilihan pekerjaan lain jika nantinya harus keluar dari perusahaan saat ini. Selain itu, para karyawan berpendapat bahwa dengan bekerja di perusahaan ini, mereka mendapatkan lebih banyak keuntungan, baik keuntungan dalam bentuk dukungan-dukungan yang berada di dalam perusahaan, seperti dukungan dari perusahaan berupa gaji dan tunjangan, dukungan dari rekan kerja yang membuat karyawan merasa beban pekerjaan mereka berkurang.

Menurut Meyer & Allen (1997), komitmen berkelanjutan memiliki korelasi yang negatif dengan jumlah banyaknya ketersediaan alternatif pekerjaan lain serta bagaimana menariknya pekerjaan lain tersebut. Investasi yang telah dilakukan maupun alternatif pekerjaan tidak akan berdampak apapun terhadap komitmen berkelanjutan jika karyawan tidak menyadari dan tidak mengetahui akibat yang mungkin ditimbulkan jika mereka memilih meninggalkan perusahaan saat ini. Hal ini berhubungan erat dengan persepsi masing-masing karyawan mengenai pekerjaan saat ini dan kemungkinan pekerjaan lain yang akan didapatkannya. Beberapa karyawan berpendapat bahwa pekerjaan lain akan lebih menguntungkan bagi diri mereka, namun pada kenyataannya tidak selalu sesuai dengan harapan mereka. Kondisi ini perlu untuk dipertimbangkan lebih baik dan matang, agar karyawan tidak menanggung berbagai macam kerugian yang ditimbulkan jika mereka memutuskan keluar dari tempat kerja mereka saat ini.

Jika biaya yang disebabkan keluar dari organisasi tersebut lebih tinggi dibandingkan biaya menetap di dalam organisasi, maka karyawan akan cenderung memilih menetap untuk menghindari biaya keluar/ kerugian yang tidak diinginkan (Goha & Marimuthub, 2016). Sehingga karyawan tidak memiliki pertimbangan yang cukup untuk memutuskan keluar dari perusahaan saat ini. Becker (dalam Hall, Smith, & Langfield-Smith, 2005) mengungkapkan dengan sebuah teori, yaitu *theory of side condition*, bahwa seorang karyawan akan melakukan investasi dalam organisasinya, dan komitmennya pada organisasi serta pekerjaannya secara langsung berkaitan dengan jumlah investasi tersebut. Komitmen pada aspek ini akan menuntun karyawan untuk tetap berada pada posisinya karena biaya begitu tinggi jika meninggalkannya. Hal tersebut didorong oleh adanya kesadaran akan

ketidakmungkinan dalam memilih identitas sosial yang lain ataupun alternatif tingkah laku lainnya disebabkan adanya ancaman mengenai kerugian besar yang kemungkinan akan terjadi (Ghorbanpour, Dehnavi, & Heyrani, 2014).

Komitmen keberlanjutan mempengaruhi komitmen organisasi secara keseluruhan ditinjau dari perspektif karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif dengan komitmen normatif yang rendah, dan tidak memiliki kesempatan lain untuk mengeksplorasi pekerjaan di tempat lain, akan memiliki tingkat komitmen berkelanjutan yang tinggi (Saygan, 2011). Komitmen keberlanjutan dengan tingkat tinggi membuat karyawan hanya akan menetap di dalam organisasi/ perusahaan selama mereka merasa harus mencari sebuah keuntungan finansial atau lainnya, seperti asuransi kesehatan (Grimsley, 2003).

Kemudian komitmen normatif pada karyawan di kelompok dengan masa kerja baru (< 3 tahun) berada pada kategori rendah dengan skor total sebesar 1404. Dibuktikan dengan para karyawan yang tertarik untuk meninggalkan pekerjaan ini dan memilih untuk keluar dari perusahaan meskipun akan memiliki banyak pertentangan mengenai norma ataupun etika bisnis, seperti tidak merasa bersalah jika harus meninggalkan perusahaan saat ini. Selain itu loyalitas yang dimiliki oleh karyawan juga tergolong rendah, seperti lebih memilih untuk mendahulukan kepentingan pribadi di atas kepentingan perusahaan, didukung dengan keengganan karyawan untuk ikut bertanggungjawab di dalam permasalahan yang tengah dihadapi perusahaan. Karyawan pada kelompok ini juga merasa tidak perlu untuk memberikan upaya lebih dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya. Meskipun demikian, karyawan masih memiliki loyalitas dalam bentuk lain, namun tetap dalam kategori rendah. Misalnya karyawan selalu berusaha mengerjakan setiap tugas dan kewajiban yang diberikan tanpa terkecuali, serta memberikan hasil akhir dengan baik dan optimal.

Selanjutnya karyawan pada kelompok dengan masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun) berada pada kategori sedang dengan skor total sebesar 3921. Komitmen pada perusahaan ditunjukkan dengan upaya-upaya yang dilakukan untuk menghasilkan kinerja terbaik bagi perusahaan. Beberapa karyawan dengan masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun), mempersepsikan setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan adalah kewajiban yang harus diselesaikan

dengan baik dan optimal. Para karyawan menyetujui jika mereka harus mengerahkan tenaga dan waktu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka.

Wiener (dalam Scales, 2018) mengartikan komitmen ini sebagai tekanan normatif yang diinternalisasikan secara keseluruhan ke dalam diri karyawan untuk menunjukkan tingkah laku tertentu sehingga dapat memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, di dalam komitmen normatif ini tingkah laku karyawan didasarkan pada keyakinan tentang norma atau peraturan mengenai sesuatu yang dibenarkan serta berkaitan dengan masalah moral di dalam organisasi.

Jex & Britt (2014) menyatakan bahwa komitmen normatif dapat didasarkan pada perasaan kewajiban karyawan kepada organisasi, dimana tetap menjadi anggota adalah hal yang benar secara moral untuk dilakukan. Hal ini dapat disebabkan adanya perasaan hutang budi. Komitmen normatif menjadi komitmen yang berdasar pada norma-norma di dalam diri karyawan, seperti keyakinan karyawan perihal tanggungjawab terhadap organisasi. Dengan ini, karyawan merasa harus bertahan sebab loyalitas. Garis besar dari komitmen ini adalah karyawan memiliki kewajiban untuk menetap di dalam organisasi. Rasa kewajiban tersebut dapat berasal dari pengalaman positif karyawan yang dikaitkan dengan organisasi, yang mana pengalaman tersebut menunjukkan minat pada karyawan sebagai pekerja dan sebagai individu (Rodrigo, dalam Scales, 2018).

Komitmen normatif lebih besar dalam organisasi ketika terdapat insentif sebagai penghargaan telah menjadi karyawan dalam organisasi (Meyers & Allen, 1991). Komitmen normatif akan meningkat ketika karyawan juga memiliki komitmen afektif. Ketika seorang karyawan berkomitmen secara afektif dan normatif, hal ini akan menjadi peluang organisasi untuk mencapai kesuksesan meningkat, mengarah pada komitmen organisasi yang lebih besar dan mengurangi pergantian karyawan atau *turnover* (Slack, Orife, & Anderson, dalam Scales, 2018). Penelitian terdahulu telah dilakukan oleh Meyer & Allen (1991), menemukan bahwa komitmen normatif menjadi prediktor yang stabil untuk pergantian karyawan atau *turnover*. Komitmen normatif pada tingkat yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan menetap di dalam organisasi karena alasan mereka merasa berkewajiban, selain itu juga disebabkan karena bertahan demi hubungan

yang kuat antara karyawan dengan organisasi (Grimsley, dalam Scales, 2018).

Komitmen organisasi menjadi salah satu konstruk yang sering diteliti pada studi fenomena di dalam organisasi/perusahaan. Hal ini disebabkan komitmen menjadi hasil yang relatif mudah untuk dinilai serta dampak komitmen di tempat kerja telah terbukti memiliki hasil yang penting bagi organisasi/perusahaan, seperti ketidakhadiran, *turnover*, motivasi, kinerja, dan perilaku pro-sosial pada karyawan (Meyer & Allen, 1997). Komitmen menjadi sebuah kekuatan internal yang mengikat individu (karyawan) untuk menuju ke suatu target dengan melakukan tindakan yang relevan dengan target itu (Meyer & Herscovitch, 2001).

Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa komitmen organisasi menunjukkan bagaimana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi dapat mempengaruhi perilaku kerja dari karyawan, seperti sikap-sikap yang dapat diamati, penilaian akhir, dan keterlibatan di dalam kelompok kerja. Karyawan dengan komitmen yang lebih tinggi akan kurang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang berbahaya bagi organisasi (Greenfield, 2008 dalam Scales 2018). Karyawan yang berkomitmen, akan cenderung untuk mempertahankan keanggotaannya dan menunjukkan suatu usaha yang disebabkan keuntungan secara pribadi, tetapi karena memiliki kepercayaan bahwa ia harus bertindak dengan cara ini, sebab adanya harapan untuk melakukannya (Raju dan Sharvistava, dalam Ghorbanpour, Dehnavi, & Heyrani, 2014). Dengan demikian, relevansi dari komitmen adalah bahwa komitmen organisasi mengarahkan karyawan pada tingkat *turnover* yang lebih rendah dan tingkat usaha serta kinerja yang lebih tinggi, yang kesemuanya diharapkan dapat berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Komitmen organisasi juga dijelaskan sebagai sikap menyukai organisasi dan kesediaan karyawan untuk mengerahkan upaya ke tingkat yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Steers, dalam Kingkin, Rosyid, & Arjanggal, 2020). Komitmen organisasi tidak terjadi secara sepihak, baik karyawan saja ataupun organisasi saja. Dengan berbagai upaya yang nantinya akan dilakukan, perusahaan memiliki kewajiban untuk memastikan bahwa karyawan memiliki komitmen antara dirinya dengan perusahaan. Dengan demikian, karyawan akan

melihat diri mereka sebagai anggota dari perusahaan tersebut, dan melakukan upaya-upaya terbaik untuk memajukan perusahaan.

Komitmen organisasi juga memiliki manfaat dalam hal kehadiran/ absensi. Hasil penelitian menyampaikan bahwa penurunan absensi dan keterlambatan disebabkan oleh tingginya tingkat komitmen organisasi dan keterlibatan kerja pada karyawan, dan sebaliknya, karyawan yang memiliki komitmen yang rendah mengalami peningkatan dalam ketidakhadiran dan keterlambatan (Blau, dalam Scales, 2018). Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi, akan cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi. Menurut Mathis & Jackson (dalam Jessica, 2017) untuk dapat menjalankan organisasi atau perusahaan dengan baik, maka pimpinan perlu untuk meningkatkan komitmen karyawannya. Dengan upaya ini, karyawan akan memunculkan sikap menetap yang ditunjukkan dengan adanya kesadaran dan kewajiban untuk menjunjung tinggi nilai dan norma yang ada di perusahaan. Organisasi harus memastikan bahwa karyawan merasakan komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, karyawan akan melihat diri mereka sebagai anggota organisasi dan melakukan yang terbaik untuk memajukan organisasi. Setiap sesuatu yang karyawan lakukan akan mendapatkan kemanfaatan bagi perusahaan yang selanjutnya menambah nilai ke dalam organisasi (Imamoglu, Ince, Turkcan, & Atakay, 2019).

Terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi terdapat kaitannya dengan hasil yang penting bagi karyawan itu sendiri, yaitu pada kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan. Penelitian dilakukan oleh Meyer, Allen, & Topolnytsky (1998) terkait dengan berbagai jenis komitmen, menemukan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara negatif dengan pergantian dan ketidakhadiran, serta secara positif berhubungan dengan hasil kinerja seperti prestasi kerja dan kewarganegaraan organisasi (OCB). Komitmen afektif juga memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen afektif muncul pada diri karyawan yang dipicu oleh adanya beberapa hal, seperti karakteristik individu, karakteristik dari struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik serta keterlibatan dalam manajemen organisasi (Pane & Fatmawati, 2017).

Selanjutnya pada komitmen berkelanjutan, faktor yang menyebabkan munculnya komitmen

berkelanjutan adalah investasi dari karyawan yang diberikan pada organisasi dan persepsi karyawan terhadap ketersediaan alternatif pekerjaan lain. Besaran atau jumlah investasi dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain menjadi pertimbangan karyawan dalam mengambil keputusan. Karyawan yang merasa telah melakukan pengorbanan ataupun memberikan suatu investasi ke dalam organisasi, ia akan merasa rugi jika keluar dari organisasi. Selanjutnya, karyawan yang memiliki persepsi bahwa tidak memiliki pilihan pekerjaan lain yang lebih menarik atau menguntungkan, maka akan merasa rugi jika meninggalkan organisasinya saat ini. Hal tersebut dikarenakan karyawan belum mendapatkan kepastian apakah memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.

Kemudian pada komitmen normatif, faktor-faktor yang dapat menyebabkan munculnya komitmen normatif adalah proses sosialisasi dan investasi yang diberikan organisasi kepada karyawan. Proses sosialisasi terjadi di lingkungan keluarga maupun lingkungan kerja dari karyawan, seperti pengalaman yang didapatkan oleh karyawan sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman di dalam keluarga atau masyarakat) dan pengalaman dalam bersosialisasi selama berada dalam organisasi.

Menurut Allen & Meyer (1997), setiap komponen komitmen organisasi memiliki dasar yang berbeda-beda. Karyawan dengan komponen afektif yang tinggi memutuskan untuk bergabung dengan organisasi dikarenakan adanya keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu, karyawan dengan tingkat komitmen berkelanjutan yang tinggi akan tetap bergabung dengan organisasi sebab mereka membutuhkan organisasi. Pada akhirnya, karyawan dengan tingkat komponen normatif yang tinggi, akan tetap menjadi anggota organisasi karena mereka merasa harus melakukannya. Dalam hal ini, organisasi dan karyawan memiliki peran masing-masing untuk menciptakan kondisi yang kondusif dalam pencapaian komitmen yang diharapkan.

## **PENUTUP Simpulan**

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan komitmen organisasi ditinjau berdasarkan masa kerja pada karyawan di PT. X

dengan perbedaan yang signifikan. Kesimpulan ini dibuktikan dengan uji statistik yang telah dilakukan dengan mendapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan perbedaan rerata kelompok masa kerja lama ( $\geq 3$  tahun) dengan kelompok masa kerja baru ( $< 3$  tahun) sebesar -6,98485. Semakin lama masa kerja individu maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki karyawan.

Berdasarkan data yang telah diperoleh dalam penelitian ini, komitmen organisasi yang rendah dipicu oleh kurangnya rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, seperti karyawan yang kurang membanggakan perusahaan saat ini kepada orang lain. Hal tersebut membuat karyawan juga kurang terlibat dalam kinerja di dalam perusahaan. Adanya ketidaksesuaian pada peraturan perusahaan dengan nilai atau kebiasaan yang telah diterapkan karyawan pada diri mereka sendiri, membuat karyawan kurang berhati-hati dan waspada ketika bekerja di dalam perusahaan.

Selain itu, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, mereka menunjukkan sikap-sikap loyalitas terhadap perusahaan, seperti mengerahkan seluruh waktu dan tenaga mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan optimal. Karyawan merasa bangga ketika mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan optimal. Selanjutnya keyakinan yang tinggi bahwa perusahaan saat ini mampu memenuhi kebutuhan karyawan, turut menyumbang kesediaan karyawan untuk memilih menetap di dalam perusahaan. Keyakinan yang tinggi ini tidak berhasil untuk membuat karyawan mencari alternatif pekerjaan lain. Karyawan cenderung khawatir jika mereka tidak mendapatkan pekerjaan seperti saat ini.

Keyakinan mengenai pemenuhan kebutuhan karyawan memiliki kaitannya dengan persepsi dukungan organisasi. Dari pandangan karyawan, mereka merasa telah dicukupi dengan berbagai dukungan yang diberikan perusahaan. Hal ini dapat menjadi salah satu celah bagi perusahaan untuk membuat karyawan dapat terus menetap di dalam perusahaan.

## **Saran**

### **1. Bagi Perusahaan**

Disarankan kepada perusahaan untuk melakukan berbagai upaya yang dapat membentuk komitmen organisasi pada karyawan. Perusahaan perlu membuat karyawan merasakan bahwa mereka adalah

bagian penting di dalam perusahaan. Misalnya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan mengenai keberlangsungan karyawan itu sendiri ataupun mengenai tujuan perusahaan ke depannya. Perusahaan menunjukkan kepada karyawan bahwa mereka adalah bagian penting dari perusahaan ini, sehingga karyawan juga akan memiliki rasa kepemilikan ataupun keterikatan. Selanjutnya hal ini membantu karyawan untuk mengidentifikasi diri mereka ke dalam perusahaan dan memberikan pengaruh mengenai keputusannya untuk tetap berada di dalam perusahaan saat ini.

Dengan menjadikan komitmen organisasi sebagai area fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan juga akan menunjukkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Sehingga nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan yang optimal untuk memajukan perusahaan. Adanya komitmen karyawan akan menunjukkan kemauan bekerja yang lebih keras untuk mencapai target perusahaan, dan juga memiliki harapan untuk tetap bekerja di perusahaan.

### **2. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian yang telah dilakukan ini bukanlah penelitian yang sudah sempurna. Untuk itu dibutuhkan penelitian-penelitian selanjutnya yang relevan dengan penelitian ini. Diharapkan pada peneliti selanjutnya untuk dapat mencari informasi atau data yang lebih banyak perihal bagaimana masa kerja mempengaruhi karyawan dalam pembentukan komitmen organisasi. Sehingga kajian dengan variabel penelitian ini dapat memperkaya dan melengkapi referensi yang telah ada.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. In.
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan Skala Psikologi* (2 ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM.

- Management Decision*, 46(2). doi:10.1108/00251740810854168.
- Desa, M. S. (2008). *Pengaruh Sosio Demografi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Keinginan Pindah Kerja Bidan di Kabupaten Serdang Bedagai*. (Magister Tesis), Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Ghorbanpour, Z., Dehnavi, H. D., & Heyrani, F. (2014). Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants. *Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants*, 5(10).
- Goha, C. Y., & Marimuthub, M. (2016). The Path towards Healthcare Sustainability: The Role of Organisational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 224, 587 – 592.
- Hall, M., Smith, D., & Langfield-Smith, K. (2005). Accountants Commitment To Their Profession: Multiple Dimension Of Professional Commitment And Opportunities For Future Research. *Behavioral Research in Accounting*, 17, 89-109.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science* 158, 899–906.
- Isriyadi, B. (2015). *Hubungan Masa Kerja dengan Tingkat Kecemasan Perawat di Ruang Akut Rumah Sakit Jiwa Daerah Surakarta*. (Skripsi), Stikes Kusuma Husada, Surakarta.
- Jessica, A. (2017). Hubungan gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi kemahasiswaan anggota pengurus BEM KM Universitas Mulawarman. *Jurnal Psikoborneo*, 5(1).
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach. In Beliefs and Attitudes About Work and the Organization*.
- Haris, H. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Layanan di PT. Asuransi Jasindo (Persero) Kantor Cabang Korporasi dan Ritel Bandung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 19(2).
- Kingkin, P., Rosyid, H. F., & Arjanggi, R. (2020). Kepuasan Kerja Dan Masa Kerja Sebagai Prediktor Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT Royal Korindah Di Purbalingga. *Jurnal Psikologi Proyeksi*, 5(1), 17-32.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. In H. J. Klein, Thomas E. Becker, & J. P. Meyer. (Eds.), *Commitment in Organizations Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Kreitner, R., & Knicki, A. (2009). *Organizational Behavior* (9 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kurniawati, I. D. (2014). Masa Kerja dengan Job Engagement Pada Karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 2(2), 311-324.
- Lee, D.-C., Hung, L.-M., & Chen, M.-L. (2012). Empirical Study on the Influence among Corporate Sponsorship, Organizational Commitment, Organizational Cohesiveness and Turnover Intention. *Journal of Management and Sustainability*, 2(2).
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2). doi:DOI: 10.1037//0033-2909.108.2.171.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. In.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a Changing World of Work. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 39(1-2), 83-93.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.

- Nitisemito, A. S. (2009). *Manajemen Personalialia* (2 ed.). Jakarta.: Ghalia.
- Pane, S. G., & Fatmawati. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pertanahan Nasional Kota Medan. *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)*, 2(3), 67-79.
- Priyadi. (2009). *Pengaruh Umur, Masa Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Mondrian Klaten*. (Skripsi), Universitas Negeri Muhammadiyah, Surakarta.
- Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemasang). *Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 4(3).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. In.
- Saygan, F. N. (2011). Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2).
- Scales, A. (2018). *The Effects of Organizational Commitment and Harmonious Passion on Voluntary Turnover Among Social Workers: A Mixed Methods Study*. (Dissertation), University of Southern Mississippi, US.
- Seniati, L. (2006). Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, Dan Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Dosen Pada Universitas Indonesia. *MAKARA, SOSIAL HUMANIORA*, 10(2), 88--97.
- Septiana, V. A. (2015). Pengaruh Faktor Masa Kerja, Kompensasi Dan Pendidikan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah Dengan Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Management*, 1(1).
- Simamora, H. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. In Ayup (Ed.).
- Smith, D., & Hall, M. (2008). An empirical examination of a three component model of professional commitment among public accountants. *Behavioral Research in Accounting*, 20(1), 75-92.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.