

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Astra Daihatsu Motor (ADM) adalah entitas asosiasi antara Astra, Daihatsu Motor Company dan Toyota Tsusho Corporation, yang berperan sebagai Agen Pemegang Merek (APM) Daihatsu di Indonesia. ADM didukung oleh Daihatsu Sales Operation (DSO) sebagai distributor tunggal yang berperan untuk menyediakan layanan penjualan dan purnajual kendaraan bermerek Daihatsu di Indonesia.

A. Produk dan Jasa

Model kendaraan bermerek Daihatsu yang dipasarkan di Indonesia adalah Xenia, Terios, Gran Max, Hi-Max, Luxio, Astra Daihatsu Ayla dan Astra Daihatsu Sigra, yang diproduksi di pabrik ADM, ditambah dengan Daihatsu Sirion yang diimpor dari Malaysia dan Daihatsu Copen yang merupakan produk impor dari Jepang.

B. Fasilitas Produksi

ADM di Indonesia memiliki kapasitas terpasang terbesar domestik untuk kendaraan roda empat, serta didukung dengan kelengkapan infrastruktur yang menunjang teknologi produksi dan rancang bangun secara komprehensif. Fasilitas produksi ADM terdiri dari lima pabrik, yaitu Sunter Assembly Plant, Sunter Press Plant, Karawang Casting Plant, Karawang Engine Plant dan Karawang Assembly Plant, dan didukung dengan sentra suku cadang di Cibitung, yang secara keseluruhan memiliki kapasitas produksi terpasang sebesar 530.000 unit per tahun. Untuk memastikan teknologi dan proses produksi kelas dunia, ADM melakukan proses perbaikan dan evaluasi secara berkesinambungan, antara lain dengan proses perbandingan (*benchmarking*) untuk menyetarakan praktik dan fasilitas produksi otomotif terbaik di Jepang dan Eropa.

Secara berimbang, ADM juga mengoptimalkan kemampuan pengembangan dan penelitian (*Research & Development/R&D*) untuk memenuhi

kebutuhan konsumen otomotif dalam memiliki kendaraan yang bervariasi, handal, dan terjangkau. Kegiatan R&D dilakukan di Pusat Penelitian & Pengembangan (R&D Center), yang dilengkapi dengan studio desain untuk pembuatan mock up produk baru, test course untuk uji coba kendaraan pada lebih dari 20 jenis simulasi kondisi jalan yang terdapat di tanah air, dan fasilitas *Engineering Center* yang berfungsi memberikan jaminan kualitas produk yang dihasilkan.

Dengan kelengkapan fasilitas dan keahlian tim R&D, ADM telah berhasil melakukan berbagai terobosan inovasi, baik pengembangan produk kendaraan baru maupun perbaikan proses bisnis yang telah berjalan. Beberapa hasil karya ADM yang telah dikembangkan untuk konsumen domestik dan juga telah berhasil diekspor adalah Astra Daihatsu Sigra dalam kategori LCGC, serta model terbaru Daihatsu Xenia yang dilengkapi mesin hasil pengembangan tim ADM. Kegiatan R&D terkait proses produksi mendukung berbagai inisiatif efisiensi dan produktivitas, dalam kaitan lokalisasi konten kendaraan maupun perbaikan struktur biaya.

C. Pemasaran dan Jaringan Penjualan

ADM senantiasa mengedepankan layanan yang terbaik bagi pelanggan sesuai dengan filosofi “Daihatsu Sahabatku”. Karenanya, pengembangan jaringan layanan merupakan agenda kerja utama untuk selalu hadir dan dekat dengan pelanggan. Implementasi strategi pengembangan difokuskan untuk memaksimalkan jangkauan distribusi baik dengan outlet VSP (*vehicle, service, parts*) yang menawarkan layanan penjualan dan purnajual secara komprehensif, maupun dengan outlet penjualan yang ditunjang dengan tim Daihatsu Mobile Service yang memberikan layanan purnajual di lokasi pemilik kendaraan.

Kegiatan penjualan dilakukan melalui 237 outlet di tahun 2017, dari 230 outlet di tahun sebelumnya. Sedangkan layanan purna jual didukung oleh 183 bengkel resmi dan 3.178 toko suku cadang, dibandingkan 177 bengkel dan 3.153 toko suku cadang di tahun 2016.

PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang merupakan salah satu perusahaan dealer untuk penjualan produk mobil-mobil merek Daihatsu. PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit

beralamat di Jalan Majapahit No. 111-117 Semarang. Seperti pada umumnya sebuah perusahaan yang mengalami keluar masuk karyawan, dalam PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang juga terjadi hal serupa.

4.2 Gambaran Umum Responden

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik jenuh atau sensus yakni mengambil sampel dari populasi secara keseluruhan. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan penjualan PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang yang rata-rata dari bulan Januari hingga bulan Juni berjumlah 30 orang karyawan penjualan.

Saat proses penyebaran kuesioner dilakukan, sedang terjadi pandemi Covid-19 yang menyebabkan perekonomian dunia menjadi bergejolak dan mengakibatkan banyak perusahaan mengambil langkah pencegahan penyebaran virus Covid-19, salah satunya dengan *social distancing*.

Adanya *social distancing* tersebut berdampak pada penjualan produk kendaraan Mobil di Perusahaan menjadi turun dan untuk karyawan penjualan PT.Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit, Semarang tidak ada yang diPHK, akan tetapi karyawan penjualan yang masa kontraknya habis tidak diperpanjang. Akibatnya karyawan yang pada awalnya berjumlah 30 orang tersebut, sekarang menjadi 15 orang. Sehingga kuesioner yang diberikan oleh penulis sesuai dengan jumlah karyawan saat ini, yaitu 15 responden.

A. Karakteristik Responden Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah 15 karyawan PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang.

1. Deskripsi Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, maka diperoleh data tentang jenis kelamin responden yang dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	13	87%
2	Perempuan	2	13%
Total		15	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, jumlah responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 13 orang atau 87%, sedangkan jenis kelamin perempuan sebanyak 2 orang atau 13%.

2. Deskripsi Menurut Usia

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, maka diperoleh data tentang usia responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Usia Responden

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1	25 - 30 tahun	9	60%
2	31 - 35 tahun	4	27%
3	36 - 40 tahun	2	13%
Total		15	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, jumlah responden didominasi oleh usia 25-30 tahun yaitu sebanyak 9 orang atau 60%, disusul usia 31-35 tahun sebanyak 4 orang atau 27% dan yang terakhir usia 36-40 tahun sebanyak 2 orang atau 13%.

3. Deskripsi Menurut Masa Kerja

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, maka diperoleh data tentang masa kerja responden yang dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	< 5 tahun	9	60%
2	≥ 5 tahun - 10 tahun	4	27%
3	> 10 tahun	2	13%
Total		15	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, jumlah responden didominasi oleh masa kerja < 5 tahun yaitu sebanyak 9 orang atau 60%, disusul masa kerja ≥ 5 tahun - 10 tahun sebanyak 4 orang atau 27% dan yang terakhir masa kerja > 10 tahun sebanyak 2 orang atau 13%.

4. Deskripsi Menurut Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, maka diperoleh data tentang Pendidikan terakhir responden yang dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir Responden

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SLTA	1	7%
2	Diploma	3	20%
3	Sarjana	11	73%
Total		15	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, jumlah responden didominasi oleh pendidikan Sarjana yaitu sebanyak 11 orang atau 73%, disusul pendidikan Diploma sebanyak 3 orang atau 20% dan yang terakhir pendidikan SLTA sebanyak 1 orang atau 7%.

4.3 Analisis Komitmen Organisasional Karyawan

Pada bagian ini akan dianalisis lebih mendalam mengenai data-data deskriptif yang ada pada penelitian ini yaitu indikator-indikator dari komitmen organisasional meliputi komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif. Hasil dari analisis deskriptif ini yaitu mengenai pengaruh masing-

masing indikator komitmen organisasional terhadap karyawan PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang.

A. Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Indikator dari komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi dan pengalaman kerja yang berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena ingin melakukan hal tersebut.

Tanggapan responden mengenai komitmen afektif dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Afektif

Tanggapan Responden tentang Komitmen Afektif								Kategorisasi
Indikator Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor	Rata-rata	
Saya akan terus bekerja atau berkarir di PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang.		1	2	3	9	65	4.33	Tinggi Sekali
Saya merasa bahwa masalah yang terjadi di PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang adalah juga menjadi masalah saya.			6	6	3	57	3.80	Tinggi
Saya masih bertahan di PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang karena visi dan misi perusahaan sama dengan visi dan misi saya.			3	6	6	63	4.20	Tinggi Sekali
Saya akan menerima segala jenis pekerjaan yang ditugaskan kepada saya, agar saya bisa tetap bekerja di PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang.		3	5	2	5	54	3.60	Tinggi
Rata-Rata Komitmen Afektif							3.98	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.5 di atas menunjukkan tanggapan responden tentang pernyataan indikator komitmen afektif. Indikator pernyataan responden akan terus bekerja atau berkarir di PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang menjadi indikator yang paling tinggi. Sedangkan indikator pernyataan terendah yaitu responden akan menerima segala jenis pekerjaan yang ditugaskan kepadanya agar bisa tetap terus bekerja.

Indikator komitmen afektif memiliki rata-rata nilai rata-rata sebesar 3,98 yang berarti masuk dalam kategori tingkat tinggi. Nilai rata-rata dengan kategori tingkat

tinggi tersebut menunjukkan bahwa dalam kondisi Pandemi Covid-19 saat ini, karyawan masih memiliki komitmen afektif yang kuat sehingga akan terus bekerja dalam organisasi karena ingin melakukan hal tersebut.

B. Komitmen Kontinuitas

Komitmen kontinuitas adalah keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang ditanggung sebagai konsekuensi untuk keluar dari organisasi. Karyawan terutama yang bekerja berdasarkan komitmen kontinuitas ini bertahan dalam organisasi disebabkan mereka butuh melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

Tanggapan responden mengenai komitmen kontinuitas dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Kontinuitas

Tanggapan Responden tentang Komitmen Kontinuitas								
Indikator Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor	Rata-rata	Kategorisasi
Saya saat ini tetap bertahan bekerja di PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang, karena saya sudah mendapatkan jabatan di perusahaan ini.			9	5	1	52	3.47	Tinggi
Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang, karena saya cukup banyak mendapat fasilitas sesuai pada jabatan yang saya pegang.		1	2	8	4	60	4.00	Tinggi Sekali
Saya tetap bertahan untuk bekerja di PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang karena gaji yang saya dapatkan sudah sesuai dengan keinginan saya.		2	6	5	2	52	3.47	Tinggi
Saya tetap bertahan untuk bekerja di PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang karena bonus yang saya dapatkan sudah sesuai dengan kebutuhan saya.		2	4	7	2	54	3.60	Tinggi
Rata-Rata Komitmen Kontinuitas							3.63	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.6 di atas menunjukkan tanggapan responden tentang pernyataan indikator komitmen kontinuitas. Indikator pernyataan responden sangat berat meninggalkan perusahaan karena cukup banyak fasilitas yang diberikan oleh PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang menjadi indikator yang paling tinggi. Sedangkan indikator pernyataan terendah yaitu responden akan tetap bertahan karena sudah mendapat jabatan dan gaji yang sesuai.

Indikator komitmen kontinuitas memiliki Nilai rata-rata sebesar 3,63 yang berarti masuk dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata dengan kategori tingkat tinggi tersebut menunjukkan bahwa dalam kondisi Pandemi Covid-19 saat ini, karyawan

masih memiliki komitmen kontinuitas yang tinggi dan akan bertahan dalam organisasi karena mereka butuh melakukan hal tersebut yang dikarenakan tidak adanya pilihan lain.

C. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Perasaan ini timbul karena karyawan telah mendapat keuntungan dari perusahaan. Karyawan dengan komitmen normatif tinggi merasa wajib bertahan dalam organisasi dikarenakan memang seharusnya berada di perusahaan tersebut.

Tanggapan responden mengenai komitmen normatif dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Normatif

Tanggapan Responden tentang Komitmen Normatif								Kategorisasi
Indikator Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor	Rata-rata	
Saya merasa bahwa PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang tidak mungkin untuk saya tinggalkan saat ini.		1	5	4	5	58	3.87	Tinggi
Sangat tidak tepat bagi saya untuk meninggalkan PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang pada saat ini, meskipun hal tersebut sangat menguntungkan bagi saya.		1	6	7	1	53	3.53	Tinggi
Seringkali saya merasa tidak sepakat dengan kebijakan-kebijakan yang dibuat PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang, tetapi saya tetap patuh mengikutinya.			5	8	2	57	3.80	Tinggi
Memutuskan untuk bekerja di PT. Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang merupakan hal yang terbaik bagi saya.			2	7	6	64	4.27	Tinggi Sekali
Rata-Rata Komitmen Normatif							3.87	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel 4.7 di atas menunjukkan tanggapan responden tentang pernyataan indikator komitmen normatif. Indikator pernyataan responden memutuskan untuk bekerja di PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang yang merupakan hal terbaik menurut responden, menjadi indikator yang paling tinggi. Sedangkan indikator pernyataan terendah yaitu responden merasa sangat tidak tepat meninggalkan PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang pada saat ini, meskipun hal tersebut sangat menguntungkan bagi responden.

Indikator komitmen normatif memiliki Nilai rata-rata sebesar 3,87 yang berarti masuk dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata dengan kategori tingkat tinggi tersebut mengindikasikan bahwa dalam kondisi Pandemi Covid-19 saat ini, karyawan masih memiliki komitmen normatif yang tinggi sehingga karyawan merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi dikarenakan merasa memang seharusnya tetap berada dalam organisasi.

D. Pembahasan Analisis Komitmen Organisasional

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang mengenai komitmen organisasional karyawannya, didapatkan nilai rata-rata skor untuk komitmen afektif sebesar 3,98, komitmen kontinuitas sebesar 3,63 dan komitmen normatif sebesar 3,87. Ketiga nilai rata-rata skor komitmen organisasional tersebut masuk dalam kategori tinggi, yang artinya perasaan cinta, tanggungjawab dan loyalitas karyawan PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang berada dalam tingkatan baik, dimana karyawan masih tetap berkomitmen walaupun masa pandemi Covid- 19 ini belum dapat diprediksikan kapan berakhirnya.

Kondisi pandemi Covid-19 tidak hanya berdampak pada kesehatan masyarakat Indonesia, tetapi juga mempengaruhi kondisi ekonomi masyarakat global. Adanya krisis ekonomi menyebabkan omset perusahaan berkurang drastis dibandingkan kondisi normal, sehingga berpengaruh juga pada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji karyawannya. Setiap karyawan mempunyai kebutuhan berbeda, sehingga dengan gaji yang diperoleh tersebut ada yang mencukupi kebutuhan hidup, banyak pula yang tidak tercukupi. Bagi yang tidak tercukupi pasti akan muncul inisiatif mencari sumber penghasilan lain, misalnya pindah perusahaan tempat bekerja. Sehingga hasil penelitian yang didapatkan dalam penelitian ini merupakan riil dari apa yang terjadi saat ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Surya (2014) mengenai analisa komitmen organisasi karyawan Castello Café dan Lounge. Dalam penelitian ini didapatkan nilai mean komitmen afektif sebesar 4,24, nilai mean komitmen kontinuitas sebesar 4,24 dan nilai mean komitmen normatif

sebesar 4,43. Secara keseluruhan komitmen karyawan terhadap organisasinya tergolong sangat baik yang berarti komitmen karyawan Castello Café dan Lounge terkait rasa cinta, tanggungjawab dan loyalitas terhadap perusahaan sangat baik.

Akan tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Setiawan (2010) mengenai gambaran komitmen organisasi perusahaan bidang konstruksi PT XYZ, Dalam penelitian tersebut, jika dilihat dari tiap dimensi komitmen karyawan PT XYZ menunjukkan dimensi komitmen afektif mempunyai nilai mean 2,941, komitmen normatif mempunyai nilai mean 2,403 dan komitmen kontinuitas mempunyai nilai mean 2,504. Secara keseluruhan komitmen organisasional PT XYZ tergolong kategori sedang, yang menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya. Ikatan emosional terhadap organisasi ditunjukkan dengan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dan loyalitas terhadap organisasi.

Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa pada penelitian ini komitmen karyawan PT Astra International Tbk-Daihatsu Cabang Majapahit Semarang berada pada tingkat tinggi. Hal tersebut didukung juga dari hasil wawancara dengan *keyperson* (karyawan terlama) yang menyatakan bahwa karyawan masih bertahan dalam perusahaan walaupun kondisi Pandemi Covid-19 saat ini dikarenakan komitmen karyawan masih baik.