

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan perkembangan dunia usaha yang semakin pesat, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada strategi bisnis atau inovasi teknologi, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya (Raharjo dkk., 2023). Karyawan menjadi unsur penting dalam memastikan seluruh aktivitas organisasi atau perusahaan berjalan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam konteks ini, perusahaan tidak hanya membutuhkan tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja atau perusahaan (Atturizky & Ekhsan, 2024).

Sejalan dengan pentingnya peran tersebut, komitmen karyawan terhadap organisasi tercermin dari kesediaan mereka untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan, memberikan hasil kerja terbaik, merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi, serta menjalankan tugas meskipun dalam situasi sulit (Jupitawati & Kadiyono, 2021). Komitmen ini akan tumbuh ketika karyawan merasa perannya bermakna dan keberadaannya memberikan dampak nyata bagi keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, membangun komitmen tidak hanya berkaitan dengan hubungan kerja formal, tetapi juga dengan perasaan keterikatan yang muncul dari dalam diri setiap karyawan terhadap tempatnya bekerja.

Namun, fenomena di lapangan menunjukkan bahwa membangun komitmen bukanlah sesuatu yang mudah. Data Badan Pusat Statistik (BPS) yang menunjukkan adanya peningkatan jumlah karyawan yang berhenti bekerja dari 7,2% pada periode Februari 2020 – Agustus 2022 menjadi 8,0% pada tahun 2023 (Statistik, 2023). Peningkatan persentase tersebut tidak hanya menggambarkan intensi untuk berpindah kerja, tetapi juga mengindikasikan adanya dinamika ketidakstabilan dalam hubungan kerja, termasuk kesulitan

sebagian karyawan dalam menjaga motivasi dan konsistensi performa jangka panjang.

Temuan tersebut sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu. Penelitian Ayuni & Khoirunnisa (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen kuat cenderung bertahan lebih lama, berpartisipasi aktif dalam kegiatan di perusahaan, serta memiliki keinginan untuk tumbuh bersama perusahaan. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat komitmen rendah sering mengalami penurunan semangat kerja, kurang terlibat dalam aktivitas yang diadakan perusahaan serta cenderung ingin mencari peluang kerja di tempat lain. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Diantini, Gama, & Astiti (2023), yang mengungkapkan bahwa rendahnya komitmen organisasi membuat karyawan kurang terikat dengan tujuan perusahaan serta kurang merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, sehingga kualitas dan konsistensi kinerja mereka menjadi kurang optimal. Dengan demikian, mempertahankan komitmen karyawan menjadi tantangan strategis bagi perusahaan, terutama pada perusahaan yang menghadapi persaingan bisnis tinggi.

Lebih jauh lagi, penelitian terdahulu lainnya juga menunjukkan bahwa dampak dari tingkat komitmen organisasi menjadi perhatian penting karena berpengaruh langsung terhadap keberlangsungan tenaga kerja dan efektivitas perusahaan. Dengan kata lain, komitmen ini tidak hanya dipahami sebagai sekadar sikap atau perasaan dalam diri karyawan, tetapi juga terlihat dari bagaimana mereka bekerja dan menjalankan tanggung jawab sehari-hari. Dampak dari komitmen organisasi terlihat dari bagaimana karyawan menjalankan tugas dan berkontribusi pada perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung bekerja lebih rajin, konsisten, dan bertanggung jawab, sehingga kualitas pekerjaan mereka tetap stabil dan hasil yang dicapai lebih maksimal (Ginancar & Berliana, 2021). Sebaliknya, jika komitmen rendah, karyawan bisa kurang fokus, kurang berinisiatif, target distribusi bisa tidak tercapai dan kontribusinya terhadap tujuan perusahaan menjadi tidak optimal. Penelitian Raharjo dkk., (2023) menegaskan bahwa komitmen yang kuat membuat karyawan mampu mempertahankan performa

yang konsisten dan mendukung pencapaian target perusahaan secara berkelanjutan. Dengan demikian, tingkat komitmen karyawan secara langsung berdampak pada produktivitas, efektivitas kerja, dan keberlanjutan operasional perusahaan.

Pada konteks penelitian, fenomena ini terlihat pada PT X, sebagai lokasi penelitian. PT X merupakan perusahaan distribusi rokok yang bergerak di sektor penjualan, distribusi, dan pemasaran dalam industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG). Berdiri sejak 2012 sebagai anak perusahaan dari salah satu perusahaan rokok nasional, PT X mengelola distribusi produk ke 50 cabang di berbagai wilayah Indonesia. Dalam konteks operasionalnya, penelitian ini berfokus pada karyawan *salesman* yang bekerja dengan sistem berbasis target. Bagian *salesman* ini memiliki ritme kerja cepat, tuntutan pencapaian penjualan harian hingga bulanan, serta mempertahankan hubungan dengan pelanggan dalam industri FMCG yang sangat kompetitif. Berdasarkan keterangan seorang karyawan, tekanan dan tuntutan tersebut sebenarnya masih bisa ditoleransi. Namun, terdapat pola menarik di mana sebagian besar karyawan lama mampu bertahan hingga masa pensiun, sedangkan karyawan baru dengan masa kerja satu sampai dua tahun cenderung berpindah. Fenomena ini menunjukkan adanya perbedaan tingkat komitmen dan keterikatan yang berdampak pada stabilitas kinerja.

Fenomena ini menarik untuk dikaji karena mengindikasikan adanya faktor lain yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja, meskipun tingkat keterikatannya tidak terlalu kuat. Jika kondisi ini dibiarkan tanpa adanya upaya peningkatan komitmen, hal tersebut dapat berdampak pada motivasi, konsistensi kinerja, dan stabilitas tenaga kerja dan bisa memengaruhi pendapatan perusahaan terlebih lagi di perusahaan yang bergerak dibidang distribusi. Kondisi ini menjadikan PT X sebagai lokasi penelitian yang relevan, khususnya pada tenaga penjualan (*salesman*) yang sangat terkait dengan variabel tuntutan kerja (*job demands*) dan dukungan organisasi (*perceived organizational support*). Ditambah dengan fakta bahwa karyawan baru lebih suka keluar masuk perusahaan menguatkan dugaan adanya ketidakseimbangan

antara tuntutan yang diterima dan dukungan yang dirasakan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan.

Dalam rangka menggali fenomena yang berkaitan dengan komitmen organisasi di PT X, peneliti melaksanakan studi pendahuluan melalui wawancara yang dilakukan pada tanggal 28–29 November 2025 kepada empat orang karyawan yang berprofesi sebagai *salesman* di PT X. Dari hasil wawancara tersebut, diperoleh gambaran awal mengenai tingkat komitmen organisasi karyawan beserta faktor-faktor yang memengaruhinya. Selanjutnya, hasil wawancara terhadap keempat subjek tersebut diuraikan sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil wawancara variabel komitmen organisasi

No	Aspek Komitmen Organisasi			Subjek 1	Subjek 2	Subjek 3	Subjek 4
1	Komitmen Afektif	(Affective Commitment)		✓	✓	✓	—
2	Komitmen Berkelanjutan	(Continuance Commitment)		—	—	✓	✓
3	Komitmen Normatif	(Normative Commitment)		✓	✓	—	—

(sumber: rancangan peneliti)

Pada aspek pertama variabel komitmen organisasi (Y), yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), Dari empat subjek, satu subjek menyatakan bahwa mereka merasa cocok dengan nilai-nilai organisasi, yang mencakup budaya kerja, hubungan antarrekan, serta suasana kerja yang terbentuk di perusahaan. Misalnya, rekan kerja saling membantu, suasana kebersamaan yang kental, dan atasan cukup terbuka dalam komunikasi. Subjek ini juga menyampaikan bahwa mereka merasa nyaman bekerja di lingkungan tersebut, sehingga menilai bahwa mereka dapat memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Sementara itu, tiga subjek lainnya mengungkapkan bahwa mereka belum sepenuhnya merasakan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Hal ini disebabkan oleh adanya beberapa nilai pribadi dan nilai perusahaan yang masih membutuhkan waktu untuk selaras. Sebagai contoh, subjek merasa perlu beradaptasi dengan nilai kekeluargaan yang cukup kental di perusahaan, karena menilai aspek profesional juga penting. Selain itu, dua dari tiga subjek ini

pernah mengalami situasi di mana pendapat mereka belum sepenuhnya didengar dan dirinya secara pribadi kurang diperhatikan di lingkungan kerja. Misalnya, saat memberi saran terkait cara pengerjaan tugas, anggota tim tidak mengerjakan sesuai instruksi, dan atasan pernah menyampaikan kemungkinan mencari karyawan baru untuk menggantikan mereka sebab menilai kinerjanya tidak stabil padahal memiliki masa kerja yang sangat lama.

Pada aspek kedua, yakni komitmen berkelanjutan, terdapat dua subjek yang menyampaikan bahwa dirinya masih membuka kemungkinan untuk mencari pekerjaan baru apabila mendapat tawaran dengan tunjangan atau gaji yang lebih tinggi dari perusahaan saat ini. Subjek tersebut menilai bahwa peningkatan kesejahteraan menjadi pertimbangan utama, sehingga keputusan bertahan bukan sepenuhnya karena keterikatan terhadap organisasi, melainkan lebih pada perbandingan manfaat yang dapat diperoleh di tempat lain.

Sementara itu, dua subjek lainnya menunjukkan kecenderungan yang berbeda. Mereka mengaku tetap bertahan terutama karena mempertimbangkan tanggung jawab keluarga dan kondisi pendidikan yang terbatas, sehingga peluang mendapatkan pekerjaan pengganti dengan gaji setara belum tentu tersedia. Keduanya juga menyampaikan bahwa, jika dilihat dari kebutuhan hidup saat ini, gaji dan tunjangan yang diterima sebenarnya belum sepenuhnya memuaskan, meskipun mereka tetap mensyukuri apa yang telah diberikan perusahaan. Di sisi lain, tiga dari empat subjek tersebut pernah mengalami kenaikan gaji yang cukup signifikan, namun salah satu subjek lainnya menyatakan bahwa kenaikan yang diterimanya tidak terlalu besar, sehingga jumlah gaji sekarang tidak jauh berbeda dengan karyawan baru. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen para karyawan didominasi oleh aspek komitmen berkelanjutan, yang dalam konteks ini dinilai kurang ideal. Karyawan tersebut memilih bertahan, bukan karena mereka senang atau memiliki ikatan emosional (komitmen afektif yang lemah), melainkan karena pertimbangan kebutuhan ekonomi, tanggung jawab keluarga, dan keterbatasan peluang kerja yang setara. Artinya, karyawan bertahan karena terpaksa atau

takut rugi jika meninggalkan perusahaan, bukan karena keinginan tulus untuk tetap berkontribusi.

Pada aspek ketiga, aspek komitmen normatif, dua dari empat subjek menunjukkan bahwa mereka merasa perlu untuk tetap bekerja di perusahaan karena menganggap bahwa menyelesaikan tugas merupakan tanggung jawab yang harus dijalankan dan diselesaikan dengan baik. Mereka juga menyampaikan bahwa meskipun berada dalam kondisi lelah atau kurang enak badan, mereka tetap berusaha masuk kerja karena merasa tidak enak apabila pekerjaan tertunda atau membebani rekan kerja lainnya. Selain itu, ketika ditanya apakah bekerja di perusahaan ini lebih karena suka atau karena tanggung jawab, keempat subjek tersebut mengungkapkan bahwa alasan mereka bertahan lebih dipengaruhi oleh rasa tanggung jawab, meskipun tetap ada beberapa aspek pekerjaan yang mereka sukai, seperti suasana kerja atau hubungan antarrekan.

Di sisi lain, dua subjek lainnya menunjukkan tingkat komitmen normatif yang lebih rendah. Kedua subjek menyampaikan bahwa apabila kondisi tubuh sedang sangat lelah, mereka lebih memilih untuk beristirahat dan tidak memaksakan diri untuk tetap masuk kerja. Ketika ditanya apakah bertahan di perusahaan lebih karena suka atau tanggung jawab, subjek menjelaskan bahwa keputusan mereka bekerja lebih didasarkan pada kebutuhan pribadi dibandingkan rasa kewajiban terhadap perusahaan. Subjek tidak secara kuat mengekspresikan adanya perasaan tidak enak apabila meninggalkan pekerjaan atau membebani rekan kerja. Meskipun demikian, selama masih bekerja di perusahaan, subjek tetap menjalankan tugas sesuai perannya tanpa menunjukkan keterikatan moral yang mendalam.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan masih belum terbentuk secara optimal kepada seluruh subjek. Pada aspek afektif, sebagian karyawan belum memiliki keterikatan emosional yang kuat karena masih menyesuaikan diri dengan nilai perusahaan dan pernah merasa pendapatnya kurang diperhatikan. Pada aspek berkelanjutan, Sebagian karyawan akan selalu mempertimbangkan pindah ke perusahaan lain

apabila gaji, tunjangan dan insentifnya lebih besar dengan tekanan kerjanya juga tidak terlalu berat. Sementara itu, pada aspek normatif, sebagian subjek menunjukkan rasa tanggung jawab yang kuat untuk tetap bekerja dan tidak ingin meninggalkan tugas meskipun dalam kondisi lelah. Akan tetapi, sebagian lainnya tetap menjalankan pekerjaan, namun dorongan untuk bertahan lebih dipengaruhi oleh kebutuhan pribadi dibandingkan rasa tanggung jawab terhadap perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen normatif karyawan *salesman* berada pada tingkat yang berbeda-beda.

Berdasarkan fenomena komitmen organisasi di PT X, pekerjaan sebagai *salesman* sangat dipengaruhi oleh faktor tuntutan kerja. Secara logis, semakin tinggi tuntutan pekerjaan, semakin besar upaya fisik, kognitif, dan emosional yang harus dikeluarkan karyawan. Kondisi ini dapat memengaruhi kemampuan karyawan mempertahankan komitmen, terutama apabila tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan sumber daya dan dukungan yang memadai.

Dalam konteks PT X, kondisi kerja para *salesman* menunjukkan adanya tekanan pekerjaan yang cukup tinggi. Mereka bekerja dengan ritme cepat, target penjualan harian hingga bulanan, serta tuntutan menjaga hubungan dengan pelanggan di industri FMCG yang sangat kompetitif. Berdasarkan keterangan seorang karyawan, tuntutan tersebut sebenarnya masih dapat ditoleransi, namun perbedaan respons antara karyawan lama dan baru menunjukkan bahwa tuntutan kerja tidak selalu berdampak sama bagi setiap individu.

Menurut teori Bakker dkk., (2011) tuntutan kerja (*job demands*) yang tinggi akan menuntut upaya lebih dari karyawan. Jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai (*job resources*), hal ini dapat mengurangi kemampuan karyawan untuk mempertahankan keterikatan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan kata lain, karyawan yang menghadapi tuntutan kerja tinggi tanpa dukungan memadai lebih sulit untuk menjaga konsistensi kinerja, sehingga komitmen organisasi dapat berkurang meskipun mereka tetap ingin berperan aktif.

Penelitian terdahulu yang mendukung pernyataan ini adalah penelitian Johannes, Limakrisna, & Anggiani (2023) yang menunjukkan adanya pengaruh

negatif antara tuntutan pekerjaan dan komitmen organisasi, sehingga memperkuat pemahaman bahwa tingginya tuntutan kerja, apa pun jenis industrinya, dapat menghambat terbentuknya komitmen yang optimal. Raharjo dkk., (2023) juga menyatakan bahwa karyawan yang menghadapi beban tugas berlebih tanpa dukungan efektif lebih berisiko mengalami penurunan keterikatan dan loyalitas terhadap perusahaan. Dengan demikian, tuntutan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi sejauh mana karyawan mampu mempertahankan komitmen organisasi.

Untuk mengungkap fenomena yang berkaitan dengan tuntutan kerja di PT X, peneliti melaksanakan studi pendahuluan melalui wawancara yang dilakukan pada tanggal 28–29 November 2025 kepada empat orang karyawan yang berprofesi sebagai *salesman* di PT X. Dari hasil wawancara tersebut, diperoleh gambaran awal mengenai tingkat tuntutan kerja yang harus dihadapi karyawan beserta faktor-faktor yang memengaruhinya. Selanjutnya, hasil wawancara terhadap keempat subjek tersebut diuraikan sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil wawancara variabel tuntutan kerja

No	Aspek Tuntutan Kerja			Subjek 1	Subjek 2	Subjek 3	Subjek 4
1	<i>Work overload</i>	(Kelebihan beban kerja)		✓	✓	✓	✓
2	<i>Emotional demands</i>	(Tuntutan emosional)		✓	✓	—	—
3	<i>Cognitive demands</i>	(Tuntutan kognitif)		✓	✓	—	✓

(sumber: rancangan peneliti)

Pada aspek pertama dari variabel (X1) Tuntutan Kerja, yaitu *work overload*, dimana keempat subjek pernah mengalami kelebihan beban kerja namun dalam hal yang berbeda, yakni ada yang kelebihan beban kerja secara *qualitative overload* dan *quantitative overload*. Dua dari empat subjek menyampaikan bahwa mereka sering menghadapi jumlah tugas yang cukup banyak dalam satu waktu. Mereka mengaku kadang merasa kewalahan ketika harus menyelesaikan beberapa pekerjaan sekaligus, karena terdapat tenggat waktu dalam mennggerjakan tugas pekerjaan tersebut. Sebagai contoh, ada subjek yang bercerita bahwa ia pernah kesulitan dan kewalahan membuat

laporan yang tiba-tiba diminta hari ini juga oleh atasan padahal lagi mengerjakan tugas lainnya. Selain itu, terdapat subjek yang harus pulang malam karena mengerjakan laporan akhir yang harus selesai di hari yang sama sementara jarak kunjungan tiap toko memakan waktu yang cukup lama). Situasi tersebut menunjukkan adanya *quantitative overload*, di mana jumlah pekerjaan melebihi kapasitas waktu yang tersedia.

Di sisi lain, dua subjek lainnya tidak terlalu terbebani oleh jumlah tugas, tetapi lebih merasakan kesulitan pada tingkat kompleksitas pekerjaan. Mereka menyampaikan bahwa ada beberapa tugas yang membutuhkan ketelitian tinggi atau pemahaman tambahan sehingga harus menghabiskan waktu lebih lama untuk memastikan hasilnya tepat. (Misalnya, masih perlu waktu untuk belajar memahami format excel tertentu atau membuat laporan akhir dari produk terjual dan uang hasil penjualan dari toko harus *balance*). Temuan ini menunjukkan adanya *qualitative overload*, yaitu kondisi ketika pekerjaan terasa sulit atau rumit meskipun jumlahnya tidak terlalu banyak, akan tetapi menurut peraturan perusahaan, semua laporan yang ditugaskan hari ini, maka harus dikerjakan juga di hari yang sama sehingga karyawan bisa saja bekerja secara *overtime*. Secara umum, hasil wawancara memperlihatkan bahwa karyawan mengalami beban kerja berlebih baik dari sisi jumlah maupun kerumitan tugas, terutama ketika tuntutan datang secara bersamaan dan harus diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat.

Pada aspek kedua, *emotional demands* (tuntutan emosional), dua dari empat subjek menyampaikan bahwa mereka cukup sering mengalami tekanan perasaan ketika bekerja, terutama saat harus menghadapi berbagai karakter pelanggan atau rekan kerja tim atau supir. Mereka mengaku bahwa interaksi langsung setiap hari kadang membuat mereka merasa lelah secara emosional, terutama ketika harus tetap bersikap ramah meskipun sedang tidak dalam kondisi terbaik. (Misalnya, ada yang bercerita bahwa ia tetap berusaha tersenyum meskipun sedang merasa kurang nyaman atau sedang banyak pikiran). Situasi seperti ini membuat mereka merasa perlu menahan perasaan

pribadi agar tetap dapat memenuhi tuntutan pekerjaan, apalagi jika sedang bertemu dengan orang toko yang sifat dan karakternya suka berubah-ubah.

Pada aspek ketiga, *cognitive demands* atau tuntutan kognitif, tiga dari keempat subjek mengaku mengalami kesulitan mempertahankan fokus ketika pekerjaan menuntut konsentrasi tinggi dan ketelitian yang detail, sehingga cepat lelah dan pernah lupa, misalnya lupa untuk menyerahkan laporan yang diminta atasan dan lupa untuk memberikan diskon kepada toko. Sementara satu dari empat anggota lain menyatakan bahwa beban kognitif masih dapat dikendalikan dengan strategi seperti membuat catatan, membagi pekerjaan menjadi beberapa bagian, atau mengatur prioritas tugas. Secara umum, tanggapan subjek menunjukkan bahwa tingkat beban kognitif yang tinggi berpotensi mempengaruhi efektivitas kerja dan kemampuan mempertahankan fokus, sejalan dengan teori yang menyebutkan bahwa beban kognitif berlebih dapat menurunkan kapasitas memori jangka pendek dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan sering berhadapan dengan tuntutan pekerjaan yang cukup berat, baik dari sisi jumlah, tingkat kesulitan, maupun kondisi emosional dan kognitif yang harus mereka kelola setiap hari. Walaupun beberapa karyawan masih mampu menyesuaikan diri, pola tanggapan yang muncul memperlihatkan bahwa beban kerja yang diterima tidak selalu seimbang dengan waktu dan energi yang tersedia. Hal ini tampak dari beberapa tugas yang harus selesai pada hari yang sama, pekerjaan yang membutuhkan ketelitian tinggi, serta interaksi langsung dengan berbagai pihak yang dapat menguras energi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tuntutan kerja yang dialami karyawan berada pada tingkat yang cukup tinggi dan berpotensi menimbulkan tekanan apabila tidak dikelola dengan tepat. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek tuntutan kerja masih perlu mendapatkan perhatian agar tidak memengaruhi kenyamanan dan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Selain tuntutan kerja, tingkat komitmen karyawan juga dipengaruhi oleh bagaimana mereka merasakan dukungan dari organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dan diberikan oleh perusahaan menjadi faktor penting

yang dapat membantu karyawan mempertahankan komitmen dan konsistensi kinerja. Secara umum, komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi kerja, kebijakan perusahaan, serta hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Setiap karyawan memiliki tingkat komitmen yang berbeda, tergantung pada bagaimana mereka memaknai pengalaman kerja dan perlakuan yang mereka terima dari organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan yang adil, kepemimpinan yang suportif, dan kesempatan untuk berkembang sering kali menjadi faktor penting yang memperkuat keinginan karyawan untuk bertahan dan berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. Sebaliknya, apabila terdapat kurangnya perhatian dari organisasi, minimnya umpan balik positif, dan keterbatasan kesempatan pengembangan diri dapat melemahkan keterikatan karyawan dan kinerja karyawan terhadap tempat mereka bekerja.

Fenomena ini sejalan dengan teori dukungan organisasi yang dirasakan dari Rhoades yang menjelaskan bahwa karyawan membentuk hubungan timbal balik dengan organisasi berdasarkan persepsi mereka terhadap dukungan yang diterima. Artinya, dukungan yang dirasakan menjadi sinyal bagi karyawan bahwa organisasi menghargai peran mereka, sehingga mereka terdorong untuk menanggapi dengan keterikatan dan performa kerja yang konsisten. Dengan kata lain, semakin positif dukungan organisasi yang dirasakan, semakin kuat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Teori dan pernyataan di atas didukung oleh penelitian terdahulu oleh Mardikaningsih (2023) yang menemukan bahwa karyawan yang merasa mendapat dukungan penuh dari organisasi menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, sementara Ameliyanti dkk. (2025) menekankan bahwa bimbingan, penghargaan, dan perhatian yang diterima karyawan berpengaruh positif terhadap loyalitas dan konsistensi kinerja. Selain itu, Sinambela (2021) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berperan dalam membangun perasaan dihargai dan diperhatikan pada diri karyawan. Kondisi ini menumbuhkan antusiasme dan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan serta keberlangsungan organisasi. Melalui proses tersebut, dukungan

organisasi secara langsung memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Untuk mengetahui lebih dalam mengenai fenomena yang berkaitan dengan dukungan organisasi yang dirasakan di PT X, peneliti melaksanakan studi pendahuluan melalui wawancara yang dilakukan pada tanggal 28–29 November 2025 kepada empat orang karyawan yang berprofesi sebagai *salesman* di PT X. Dari hasil wawancara tersebut, diperoleh gambaran awal mengenai tingkat dukungan organisasi yang dirasakan karyawan beserta faktor-faktor yang memengaruhinya. Selanjutnya, hasil wawancara terhadap keempat subjek tersebut diuraikan sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil wawancara variabel dukungan organisasi yang dirasakan

No	Aspek Dukungan Organisasi yang Dirasakan	Subjek 1	Subjek 2	Subjek 3	Subjek 4
1	Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan	✓	✓	✓	✓
2	Dukungan atasan (dukungan supervisor)	✓	✓	—	—
3	Keadilan	✓	✓	✓	—

(sumber: rancangan peneliti)

Pada aspek pertama dari variabel (X2) dukungan organisasi yang dirasakan, yaitu aspek penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan, dua dari empat subjek menyampaikan bahwa gaji, bonus, dan tunjangan yang diterima masih dirasakan kurang dan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan mereka. Subjek menjelaskan bahwa gaji yang diterima saat ini sudah tidak dapat mengalami kenaikan kembali karena sebelumnya telah mendapatkan peningkatan dalam jumlah yang cukup besar. Selain itu, beberapa tunjangan memiliki batas maksimal, seperti tunjangan kesehatan dan kacamata, sehingga tidak selalu dapat mencukupi kebutuhan medis atau perlengkapan yang diperlukan. Lalu, seluruh subjek menilai bahwa sistem pemberian bonus atau insentif masih kurang jelas atau kurang rinci, sehingga mereka kesulitan mengetahui dasar perhitungan dan alasan perbedaan jumlah bonus yang diterima pada setiap periode. Selain penghargaan finansial, dua dari empat subjek juga menyoroti penghargaan nonfinansial. Di mana perusahaan jarang

memberikan pelatihan pengembangan diri untuk *salesman* padahal hal tersebut sangat dibutuhkan agar *salesman* memiliki ilmu tambahan untuk menjual produk lebih banyak lagi.

Pada aspek kedua, yaitu dukungan atasan, dua dari empat subjek menilai bahwa arahan dan dukungan yang diberikan atasan sudah baik dan mudah dipahami, serta membantu menyelesaikan permasalahan terkait pekerjaan. Namun, dua subjek menyampaikan pengalaman berbeda karena memiliki banyak atasan, ditambah terdapat atasan yang hanya menerima tugas tanpa menanyakan kesulitan yang dihadapi karyawan. Di samping itu juga dua dari empat subjek menambahkan bahwa mereka lebih sering menerima *feedback* berupa kritik daripada pujian, dan komunikasi dengan atasan cenderung bersifat satu arah, sehingga interaksi dua arah yang diharapkan belum sepenuhnya tercapai. Berdasarkan temuan tersebut, dukungan atasan yang dirasakan dapat dikategorikan berada pada tingkat sedang dan cenderung ke arah rendah, karena meskipun arahan kerja dinilai cukup membantu, aspek perhatian, apresiasi, dan komunikasi dua arah belum sepenuhnya terpenuhi.

Pada aspek ketiga, yaitu keadilan, satu dari empat subjek, merasa puas dengan keadilan di organisasi. Mereka menilai bahwa dari sisi struktural, kebijakan cuti dan lembur diterapkan sama bagi semua karyawan, sehingga tidak ada yang dirugikan. Salah satu subjek mengatakan, “*Kalau saya minta cuti atau lembur, prosedurnya sama seperti teman-teman lain, jadi terasa adil.*” Dari sisi sosial, subjek ini mengamati bahwa atasan mendengarkan masukan semua anggota tim dan memberikan apresiasi atas usaha mereka secara merata, sehingga mereka merasa dihargai dalam keseharian.

Namun, tiga subjek lainnya menyatakan belum sepenuhnya puas dengan keadilan yang ada. Beberapa alasan yang dikemukakan terkait dengan aspek struktural, seperti adanya perbedaan dalam penentuan insentif biaya lembur, dan penentuan tanggal cuti yang harus bergantian dengan rekan kerja. Dari sisi sosial, mereka merasa bahwa penghargaan dan perhatian dari atasan kadang lebih condong ke karyawan tertentu, sehingga menimbulkan kesan tidak sepenuhnya adil. Salah satu subjek menjelaskan, “*Saya merasa usaha saya*

jarang diapresiasi dibanding teman yang baru bergabung, padahal masa kerjanya lebih lama.”

Menurut hasil wawancara dengan keempat subjek, pada variabel dukungan organisasi yang dirasakan menunjukkan kepuasan yang beragam dan menjadi permasalahan yang perlu diperhatikan. Pada aspek penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan, sebagian besar menilai gaji, bonus, dan tunjangan masih kurang puas namun tetap bersyukur, begitu pula penghargaan nonfinansial seperti apresiasi dan pelatihan. Pada aspek dukungan atasan, meskipun sebagian subjek merasa arahan kerja cukup jelas dan membantu, masih terdapat kekurangan dalam hal perhatian terhadap kesulitan karyawan, pemberian apresiasi, serta komunikasi dua arah. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan atasan yang dirasakan belum sepenuhnya optimal. Sementara itu, pada aspek keadilan, satu subjek puas dengan kebijakan dan perlakuan adil, sedangkan tiga lainnya menilai aturan dan penghargaan tidak selalu diterapkan secara sama bagi semua karyawan. Secara keseluruhan, dukungan organisasi yang belum merata dapat menimbulkan persepsi kurangnya dukungan bagi karyawan, khususnya bagi para subjek.

Berdasarkan keseluruhan penjelasan mengenai komitmen organisasi, tuntutan kerja, dan dukungan organisasi yang dirasakan, dapat terlihat bahwa kedua variabel independen tersebut memiliki peran penting dalam membentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuliana (2025) menunjukkan bahwa tuntutan kerja yang tinggi tanpa diimbangi sumber daya atau dukungan organisasi dapat menimbulkan penurunan motivasi, berkurangnya keterikatan terhadap organisasi karena banyaknya atau beratnya tuntutan yang harus dikerjakan. Sebaliknya, ketika organisasi memberikan dukungan yang memadai melalui perhatian atasan, apresiasi, komunikasi yang terbuka, dan bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan cenderung merasa dihargai dan pada akhirnya membangun komitmen yang lebih kuat. Penelitian Syah & Puspitadewi (2024) juga menjelaskan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen karena memberikan rasa aman dan meningkatkan loyalitas.

Akan tetapi, komitmen karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh masing-masing variabel secara terpisah. Kombinasi antara tuntutan kerja dan dukungan organisasi juga berperan penting dalam menentukan komitmen jangka panjang. Ketika tuntutan kerja tinggi diimbangi dengan dukungan memadai, karyawan cenderung mampu beradaptasi, tetap bersemangat, dan merasa terikat dengan perusahaan. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara tuntutan dan dukungan sering menjadi penyebab menurunnya komitmen dan meningkatnya niat keluar dari perusahaan.

Hal ini didukung oleh temuan penelitian Fairnandha (2021) yang menunjukkan bahwa tuntutan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan secara bersama-sama berpengaruh terhadap sikap positif karyawan terhadap organisasi, termasuk keterikatan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, memahami bagaimana organisasi dapat mengelola tuntutan kerja sekaligus memberikan dukungan yang tepat menjadi langkah penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkomitmen dan produktif. Sejalan dengan pentingnya keseimbangan antara tuntutan kerja dan dukungan organisasi tersebut, fenomena ini menarik untuk dikaji karena menunjukkan bahwa tingkat komitmen karyawan tidak terbentuk secara merata.

Jika kondisi ini dibiarkan tanpa adanya upaya peningkatan komitmen, hal tersebut dapat berdampak pada motivasi, konsistensi kinerja, dan stabilitas tenaga kerja perusahaan. Kondisi ini menjadikan PT X sebagai lokasi penelitian yang relevan, khususnya pada tenaga penjualan (*salesman*) yang sangat terkait dengan variabel tuntutan kerja (*job demands*) dan dukungan organisasi (*perceived organizational support*).

Jika melihat berbagai hasil penelitian terdahulu dan studi pendahuluan, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) terutama dalam memahami bagaimana tuntutan kerja dan dukungan organisasi memengaruhi komitmen organisasi pada konteks pekerjaan berbasis target seperti *salesman* di perusahaan FMCG. Penelitian sebelumnya umumnya dilakukan pada sektor rumah sakit, pendidikan, atau perusahaan jasa, sehingga belum banyak yang menyoroti dinamika komitmen pada karyawan *salesman* yang menghadapi

tekanan penjualan dan kebutuhan adaptasi yang tinggi. Selain itu, belum banyak penelitian yang menggabungkan variabel tuntutan kerja dan dukungan organisasi secara bersama.

Penelitian ini memiliki kebaruan karena menekankan aspek psikologis dalam memahami komitmen karyawan, khususnya bagaimana mereka merespons tekanan kerja dan dukungan organisasi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya dilakukan pada sektor lain atau meneliti variabel secara terpisah, penelitian ini fokus pada pengalaman karyawan *salesman* yang menghadapi target penjualan tinggi dan tuntutan adaptasi yang cepat. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sekaligus memberikan masukan praktis bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung.

Hal ini semakin relevan ketika dilihat pada kondisi karyawan di PT X. Dalam konteks PT X, tuntutan kerja yang diterima karyawan, seperti target penjualan harian hingga bulanan, mobilitas tinggi, serta tanggung jawab menjaga hubungan pelanggan, berpengaruh langsung terhadap tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Semakin besar tuntutan yang harus dipenuhi, semakin menuntut karyawan untuk menyesuaikan diri dalam menjaga konsistensi kinerja dan loyalitas terhadap perusahaan, sehingga komitmen organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh rasa keterikatan emosional, tetapi juga oleh kemampuan karyawan menghadapi beban pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan uraian fenomena, hasil studi pendahuluan (*preliminary*), hasil penelitian jurnal terdahulu serta faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana tuntutan kerja dan dukungan organisasi berpengaruh terhadap pembentukan komitmen organisasi karyawan PT X.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan kajian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tuntutan kerja, dukungan organisasi yang dirasakan, dan komitmen organisasi pada karyawan *salesman*?
2. Apakah terdapat hubungan tuntutan kerja dengan komitmen organisasi karyawan *salesman*?
3. Apakah terdapat hubungan dukungan organisasi yang dirasakan dengan komitmen organisasi karyawan *salesman*?
4. Apakah terdapat pengaruh tuntutan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasi karyawan *salesman*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan kajian latar belakang di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tuntutan kerja, dukungan organisasi yang dirasakan, dan komitmen organisasi pada karyawan *salesman*.
2. Untuk mengetahui hubungan tuntutan kerja dengan komitmen organisasi karyawan *salesman*.
3. Untuk mengetahui hubungan dukungan organisasi yang dirasakan dengan komitmen organisasi karyawan *salesman*.
4. Untuk mengetahui pengaruh tuntutan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasi karyawan *salesman*.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi, terutama dalam memahami peran tuntutan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasi karyawan *salesman*. Selain

itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel psikologis dalam konteks dunia kerja.

2. Manfaat praktis

a. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat menambah pemahaman peneliti mengenai pengaruh tuntutan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasi karyawan *salesman*. Selain itu, penelitian ini juga menjadi sarana untuk mengaplikasikan teori-teori psikologi industri dan organisasi secara langsung di lapangan.

b. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengelola tuntutan kerja serta meningkatkan dukungan organisasi agar komitmen karyawan tetap terjaga dan tidak menurun.

c. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pembaca memahami pengaruh tuntutan kerja dan dukungan organisasi terhadap komitmen karyawan *salesman*, serta memberikan gambaran mengenai kondisi psikologis karyawan di dunia kerja.

d. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi, perbandingan, serta sumber informasi tambahan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji variabel tuntutan kerja, dukungan organisasi yang dirasakan, dan komitmen organisasi dengan subjek atau metode yang berbeda.