

2018

RINA
ANINDITA

MAGISTER
ADMINISTRASI
RUMAH SAKIT

**MODUL PEMBELAJARAN ONLINE :
ARS105
MANAJEMEN SDM RUMAH SAKIT**

Modul ini berisi materi online untuk Mata Kuliah Manajemen SDM RS bagi Mahasiswa Program Studi MARS di Universitas Esa Unggul

BAB 5
MENGEMBANGKAN FAKTOR INDIVIDU,
JOB ENGAGEMENT, WORK ENGAGEMENT
DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN
(MATERI ONLINE 5)

Objektif Pembelajaran

Setelah membaca materi ini, diharapkan mahasiswa:

1. Mampu memahami apa yang dimaksud dengan keterikatan kerja yang termasuk didalamnya adalah Job Engagement dan Work Engagement
2. Mampu memahami apa yang dimaksud dengan komitmen organisasional
3. Mampu membedakan pengertian job Engagement, Work Engagement dan Komitmen Organisasional
4. Mampu mengidentifikasi faktor individu yang dapat mendorong terciptanya Job Engagement, Work Engagement dan Komitmen Organisasional Karyawan
5. Mampu mengukur tingkat Job Engagement, Work Engagement dan Komitmen Organisasional Karyawan
6. Mampu melihat keterkaitan antara Job Engagement, Work Engagement dan Komitmen Organisasional dalam mendorong kinerja dan tingkat kepuasan karyawan dalam organisasi

Pengantar

Praktisi Sumber Daya Manusia (SDM) memandang karyawan sebagai suatu aset terpenting dalam suatu organisasi, sehingga dianggap sangat berperan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. *Employee engagement* dan komitmen organisasional merupakan variabel yang berperan dalam peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai tujuannya (Markos dan Sridevi, 2010; Jaros, 2007; Meyer dan Allen, 1997; Metha dan Metha, 2013). Dalam hal ini dengan adanya *employee engagement*, karyawan akan memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan sehingga individu terdorong dan antusias dalam melaksanakan tugasnya. Konsekuensi dari *employee engagement* yang kuat yaitu komitmen organisasional (Saks, 2006). Besarnya pengaruh

employee engagement dan komitmen organisasional terhadap performansi perusahaan membuat peneliti tertarik untuk membahas lebih jauh mengenai hal tersebut, terutama dalam mendukung performansi karyawan dalam sebuah perusahaan yang baru berkembang dan memiliki skala internasional. Perusahaan yang masih dalam tahap perkembangan sangat membutuhkan karakteristik karyawan yang memiliki *employee engagement* maupun komitmen organisasional untuk terus beradaptasi dengan segala perubahan dan inovasi baru untuk melaksanakan strategi perusahaan (Zulkarnain dan Hadiyani, 2014).

Ortiz dan Lau (2011), menunjukkan bagaimana hubungan *employee engagement* dengan dimensi yang ada pada komitmen organisasional. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa *employee engagement* tidak memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *continuance commitment*, akan tetapi memiliki hubungan yang positif terhadap *normative commitment*. Ologbo dan Sofian (2012) pada penelitiannya memperlihatkan ketigafaktor individual yaitu *employee communication*, *employee development*, dan *co-employee support* memberikan pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*. Pada Penelitiannya ditemukan bahwa *employee engagement* dapat memediasi antar faktor individual dengan konsekuensi yang dihasilkannya yaitu komitmen organisasional, OCB, dan intensi *turnover*.

Prasanna dan Swarnalatha (2012) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat terbentuk dengan adanya *goal setting*, *employee engagement* dan rasa optimis pada perusahaan. Namun hal tersebut dapat terbentuk jika ketiganya dapat diimplementasikan dengan baik, yaitu melakukan *goal setting* antara karyawan dan manajemen sehingga karyawan menjadi ikut terlibat dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian kerja sama yang terjadi menimbulkan adanya keterikatan dan menimbulkan rasa optimis karyawan dalam bekerja, hal inilah yang mendukung terjadinya peningkatan komitmen karyawan pada organisasinya.

Metha dan Metha (2013), memperlihatkan bahwa *employee engagement* terbentuk karena adanya *training*, *development* dan *career*, *immediate management*, *performance appraisal*, komunikasi yang baik, memiliki kesempatan yang sama antar karyawan, kompensasi dan *benefit* yang memadai, *co-operation*, *job satisfaction*, *image* perusahaan yang baik dan rasa kekeluargaan di dalam perusahaan. Agyemang, et al. (2013) dalam penelitiannya menjelaskan adanya hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* dan *employee commitment*. Karyawan yang bekerja pada organisasi swasta atau perusahaan swasta

lebih memiliki *employee engagement* dan komitmen organisasional yang lebih tinggi dari pada karyawan yang bekerja pada organisasi publik atau perusahaan milik negara.

Albdour dan Altarawneh (2014), memperlihatkan bahwa karyawan *frontline* perbankan di Jordania yang memiliki *job engagement* dan *organization engagement* yang tinggi akan memiliki *affective commitment* dan *normative commitment* yang tinggi pula. Disamping itu karyawan yang memiliki *job engagement* yang tinggi cenderung lebih memiliki *continuance commitment* yang tinggi pula. Shoko dan Zinyemba (2014) dalam penelitiannya memperlihatkan bahwa *employee engagement* pada karyawan yang berada pada institut perguruan tinggi milik negara tergolong lemah, namun penelitian ini juga memperlihatkan adanya hubungan yang positif antara *employee engagement* dan komitmen organisasional pada karyawan. Disamping itu ditemukan bahwa karyawan yang didorong dengan adanya pengakuan dan pujian, *training* dan memiliki kesempatan berkembang, rekan kerja, adanya prestasi, kejelasan dalam pekerjaan, persepsi karyawan mengenai pentingnya pekerjaan, kesempatan untuk berprestasi, dukungan, pengawasan, dan memiliki rekan kerja yang baik sangat mendorong terbentuknya *employee engagement* yang kuat pada karyawan. Khalid dan Khalid (2015) mengatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap komitmen organisasional daripada *career satisfaction*.

A. Faktor Individual

Pada penelitian yang dilakukan oleh Robinson, *et al.* (2004) menyatakan bahwa pendorong terkuat terbentuknya *employee engagement* ialah adanya perasaan berarti pada karyawan dan perasaan terlibat seutuhnya. Terdapat beberapa hal yang memunculkan komponen tersebut pada diri karyawan, yaitu: pertama, adanya keterlibatan karyawan dalam membuat keputusan; kedua, karyawan merasa bebas untuk mengeluarkan pendapatnya dan dalam hal ini atasan mendengarkan pandangan mereka, sehingga karyawan merasa memiliki kontribusi terhadap perusahaan; ketiga, karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan pengembangan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka; keempat, organisasi memberikan perhatian khusus pada kesejahteraan dan kesehatan karyawan. Beberapa hal diatas juga dikemukakan oleh Ologbo dan Sofian (2013) dengan mengelompokkan pendorong atau antesenden *employee engagement* menjadi dua hal yaitu faktor individual

dari *employee engagement* dan faktor organisasi dari *employee engagement*. Dalam hal ini yang dimaksud dengan faktor individual dari *employee engagement* ialah faktor dorongan atau antesenden yang dapat memotivasi karyawan secara individu untuk melakukan fungsi mereka dalam pekerjaan sehingga mereka dapat ikut terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan secara efektif dan efisien. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor organisasi ialah dorongan atau antesenden yang dibentuk didalam organisasi untuk mendorong pelaksanaan kinerja karyawan. Saks (2006) menyebutkan penting untuk memberikan dorongan yang dapat memotivasi karyawan secara langsung untuk melaksanakan fungsi mereka dalam pekerjaan secara efektif dan efisien sehingga mereka dapat terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan. Dengan demikian peneliti melihat dan memfokuskan dorongan tersebut melalui faktor individual terlebih dahulu. Adapun beberapa faktor individual tersebut yaitu *employee communication* (komunikasi antar rekan kerja), *employee development* (pengembangan karyawan), dan *co-employee support* (dukungan dari rekan kerja).

B. ENGAGEMENT

Definisi *Engagement*

Dalam artikelnya, Mone, et.al (2011:206) mengatakan bahwa *Engagement* adalah persaaan terikat, terkait dengan SDM di organisasi dalah apa yang dirasakan oleh karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, dengan menunjukkan sikap selalu berinisiatif, mampu beradaptasi, memberikan usaha, fokus dan tekun dalam bekerja. Definisi senada dari *Engagement* diberikan oleh Imas dan Dhini (2013:355) yang merupakan kutipan dari Kahn (1990) adalah dimana seorang karyawan memanfaatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosional dalam meningkatkan kinerja individunya. Robertson, et.al (2011:225) memberikan definisi *engagement* merupakan sikap karyawan terhadap organisasi serta bagaimna ia memandang nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi, dimana seorang karyawan yang memiliki keterikatan akan memahami konteks bisnis organisasi, mampu bekerja sama dengan tim, menunjukkan kinerja yang baik dan terutama bekerja demi keuntungan organisasi.

Melengkapi definisi di atas, mengutip dari Doherty (2010), Agung (2012:339) menjelaskan bahwa *engagement* adalah bentuk dari proses saling menghargai, baik dari karyawan maupun organisasi dimana didalamnya terdapat transparansi dan keselarasan diantara kebijakan

HRD, budaya organisasi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Lebih jauh, Schaufeli (2002:74) dan Seppalaa, et.al (2009:261) mengatakan bahwa *engagement* mengarah kepada kegigihan dan meresapi nilai-nilai organisasi secara positif. Hal yang sama sebelumnya pernah diungkapkan oleh Kahn yang dikutip oleh Wefald dan Downey (2009:91) dan Abdul Wajid et.al (2011:111) bahwa *engagement* merupakan keinginan dari individu untuk mengikat dirinya kepada organisasi sehingga mereka memberikan semaksimal mungkin dari fisik, emosi dan pikiran untuk kepentingan organisasi. Selanjutnya Schaufeli (2002:75) mengutip dari Maslach dan Leiter (1997) menguraikan bahwa *engagement* merupakan karakteristik dari seorang karyawan yang terbentuk dari energi positif, keterlibatan dan perasaan akan kemampuan yang dimiliki yang merupakan lawan atau kebalikan dari perasaan lelah dalam bekerja, sinis, merasa tidak memiliki kemampuan profesional, sehingga perasaan positif tersebut mampu membuat mereka memenuhi tuntutan dalam pekerjaan.

Definisi *Employee Engagement*

Dikaitkan dengan *employee*, maka *employee engagement* merupakan sebuah "*passion to work*" dan juga merupakan keterlibatan individu serta merasa puas bahkan selalu antusias dalam bekerja (Imas dan Dhini, 2013: 355). Ditambahkan, sebagaimana dikatakan oleh Lucey, et.al (2006) dalam Imas dan Dhini (2013:356) bahwa *employee engagement* merupakan sejauh mana konektivitas karyawan dengan perusahaan dan pelanggannya. Hal yang hampir sama, sebagaimana dikutip Mone, et.al (2011:207) dari Gebauer dan Lowman (2009), *employee engagement* merupakan perasaan yang dalam terhadap perusahaan tempat bekerja sehingga dalam bekerja selalu berusaha memberikan lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaan tempat bekerja.

Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kedekatan karyawan secara pribadi terhadap peran dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Dalam hal ini orang menggunakan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional untuk memberikan kinerja yang optimal dalam menjalankan tanggung jawabnya dalam bekerja. Selanjutnya Harter, et al. (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai "*the individual's involvement and satisfaction as well as enthusiasm for work*". Dengan demikian *employee engagement* merupakan tingkatan komitmen dan *involvement* karyawan dalam keterlibatan mereka pada organisasi dan nilai di dalamnya.

Employee engagement sebagai kesediaan karyawan dan kemampuannya untuk berkontribusi langsung dalam kesuksesan perusahaan secara terus menerus. Keterikatan terhadap organisasi ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik faktor emosional ataupun faktor secara rasional yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara langsung (*Global Perrin/Perrin's Global Workforce Study*, 2003). Robinson, et al. (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Oleh sebab itu ia menyimpulkan bahwa dalam konsep *employee engagement* terdapat hubungan dua arah antara karyawan dan perusahaan.

Sedangkan Saks (2006) mendefinisikan *employee engagement* berdasarkan sejauh mana seorang individu memberikan perhatiannya secara penuh dalam menjalankan peran yang dimilikinya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* ialah kesediaan dan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan dengan memberikan perhatiannya secara khusus untuk berkontribusi secara langsung dalam menjalankan peran yang dimilikinya.

Lebih lanjut, Mone, et.al (2011;208) mengatakan bahwa karyawan yang '*engaged*' dengan perusahaan akan selalu merasa dilibatkan oleh perusahaan, memiliki komitmen, menunjukkan gairah dalam bekerja dan perasaan-perasaan positif ini selalu terlihat setiap melakukan tugas dari perusahaan. Ditambahkan oleh Song, et.al (2013:3), *employee engagement* akan membentuk kolaborasi diantara rekan kerja dan akan memberikan sebuah bentuk inovasi dalam proses bekerja sehingga menciptakan sebuah bentuk pengetahuan baru. Agung (2012 : 340) kemudian melengkapi, *employee engagement* merupakan kunci untuk meningkatkan tingkat retensi karyawan, dimana *employee engagement* tergantung dari struktur organisasi, sistem kerja, kualitas pemimpin dan kemampuan untuk berkomunikasi antara manajemen dan karyawan.

Definisi *Work Engagement*

Karatape (2011:645) menjelaskan *Work Engagement* sebagai sebuah perasaan positif, mengisi, terkait dengan pekerjaan yang ditunjukkan dengan karakter karyawan yang '*vigor, dedication dan absorption*'. Sejalan dengan hal tersebut, Chun-tat Fong dan Ng (2012:391) mendefinisikan *work engagement* sebagai sebuah perasaan positif terkait dengan perilaku dalam bekerja yang ditunjukkan dengan semangat, dedikasi dan kenikmatan dalam melakukan pekerjaan.

Ditambahkan oleh Soong, et.al (2013:7) bahwa *work engagement* dapat berupa kegigihan yang menembus semua halangan dan berupa dorongan afeksi positif yang ada dalam jiwa seorang karyawan.

Lebih jauh, Schaufeli (2002:74) dan Seppalaa, et.al (2009:261) mendeskripsikan *work engagement* sebagai perasaan emosi yang stabil terhadap pekerjaannya dan tercermin dari antusiasme, selalu riang dan merasa puas dalam bekerja, sehingga sering dikaitkan dengan mood terkait dengan pekerjaan. Dari definisi tersebut menunjukkan bahwa *Work engagement*, merupakan kebalikan dari *burnout* (Schaufeli, et.al, 2002 :72), yang dibedakan dimensi dan indikatornya dari komitmen organisasi, seperti yang diutarakan oleh Huynh (2012:7).

Berbagai pemahaman dan definisi dari *work engagement* telah diuraikan, tetapi tetap harus membedakan dengan variabel lain yang serupa, menurut Wijhe dan Schaufeli (2011:255) bahwa *work engagement* berbeda dengan *workaholics*, dimana dalam *work engagement* terdapat kenikmatan dan antusias dalam bekerja, sementara *workaholics* hanya melihat dari lamanya waktu bekerja yang sangat panjang tanpa disertai keinginan, semangat dan antusiasme dalam mengerjakannya. Semangat dan antusiasme dalam bekerja, atau *work engagement* hanya bisa ditumbuhkan apabila perusahaan melakukan kegiatan pengembangan karyawan dan mendorong karyawan untuk memiliki keterikatan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Shuck, Rocco, Albornoz ; 2011:301).

Sehingga dapat dikatakan bahwa *work engagement* merupakan suatu perasaan positif seseorang atau anggota organisasi terhadap pekerjaan dan organisasinya, dimana perasaan tersebut tercermin dalam sikap dan perilakunya ketika bekerja, seperti selalu terlihat antusias, bersemangat, riang, dan menikmati apa yang dikerjakan.

Dimensi *Work Engagement*

Berbagai dimensi terkait *engagement* dilakukan dari berbagai studi Dimensi dari *Work Engagement* menurut Robertson, et.al (2011:225) sebagaimana dikutip dari Robinson (2004) adalah '*organizational citizenship*' dan '*organizational commitment*'. Sedikit berbeda, Mone, et.Al (2011:207) mengungkapkan bahwa dimensi yang membentuk *employee engagement* merupakan lawan dari dimensi yang membentuk variabel burnot, yaitu : *energetic, involved, dan effective*.

Dimensi *work engagement* yang banyak digunakan dalam berbagai penelitian sampai saat ini, adalah dimensi dan indikator yang dikembangkan oleh Schaufeli, Salanova dan Bakker (2002, 2007, 2008),

dimana pada awalnya, dimensi *engagement* adalah *Activation dan identification*, sebagaimana diungkapkan oleh Wefald dan Downey (2009:93), *activation* adalah cerminan dari tingkat energi dan semangat karyawan, sedangkan *identification* adalah tingkat dedikasi seorang karyawan terhadap organisasi tempat bekerja.

Selanjutnya, dimensi tersebut terus diuji dengan berbagai macam studi, sehingga kemudian berkembang, seperti yang diuraikan dalam Schaufeli, et.al (2002:77) :

1. *Vigor*, adalah energi atau semangat yang tinggi, ketahanan dalam bekerja, keinginan untuk memberikan usaha yang lebih dari rekan sejawat yang lain, dan gigih ketika menemui kesulitan dalam bekerja.
2. *Dedication*, merupakan perasaan bermakna yang ditunjukkan dengan antusiasme, memberikan inspirasi, merasa bangga dan merasa tertantang dengan apa yang dikerjakan, *dedication* identik dengan keterlibatan (*involvement*).
3. *Absorption*, perasaan asyik atau khusyuk dalam bekerja, yang ditunjukkan dengan tingkat konsentrasi yang tinggi dan terlihat menikmati pekerjaannya, dimana apabila karyawan sangat khusyuk dalam bekerja, maka waktu bekerja akan tidak terasa berlalu begitu cepat.

Dari beberapa kali percobaan untuk mencari indikator dalam tiap dimensi *work engagement*, Schaufeli, Salanova dan Bakker (2002, 2007, 2008) menemukan indikator dari setiap dimensi. Indikator dari dimensi *vigor* adalah : semangat berangkat kerja, memiliki energi yang tinggi dalam bekerja, gigih walaupun menemui kesulitan, bekerja dalam jangka waktu yang lama, tabah secara mental, dan selalu kuat serta bertenaga setiap kali melakukan pekerjaan. Untuk indikator dari dimensi *Dedication* adalah : merasa tertantang, merasa terinspirasi dalam bekerja, antusias dengan tugas yang diberikan, bangga dengan apa yang dikerjakan dan merasa bahwa apa yang dikerjakan memiliki manfaat dan arti penting. Terakhir, indikator dari dimensi *Absorption* adalah : pada saat bekerja sangat fokus, waktu tidak terasa, selalu tenggelam dalam pekerjaan, tidak mampu melepaskan diri dari pekerjaan, selalu merasa bahagia ketika sedang bekerja.

Ketiga dimensi di atas yang telah melalui uji empiris dan analisa factor, tidak sepenuhnya diterima oleh beberapa peneliti, dalam beberapa artikelnya, Shirom (1998, 2003, 2004) dalam Wefald dan Downey

(2009:94-6) memberikan pemahaman yang berbeda terhadap dimensi *vigor*, yaitu sebagai sebuah kekuatan fisik dan energy emosional, yang didalamnya terdapat dimensi ekstrovert, memiliki kemampuan dan ketrampilan, dan memiliki karaktersitik yang menonjol. Sehingga dengan mengacu kepada hal ini, Shirom berpendapat bahwa *vigor* merupakan variable tersendiri yang bukan merupakan dimensi dari *work engagement*.

Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (1991) merumuskan komitmen dalam sebuah organisasi sebagai suatu bentuk psikologis yang merupakan hubungan antara karyawan dengan organisasinya, dan memiliki dampak yang kuat apakah karyawan akan bertahan pada organisasi tersebut atau tidak. Hal ini juga didukung oleh Meyer dan Herscovitch (2001) yang mengatakan bahwa komitmen merupakan kekuatan individu dalam melakukan sesuatu yang sesuai dengan tujuan dari perusahaan. Mowday, *et al.* (1997) mendefinisikan *Organizational Commitment* (OC) sebagai suatu konsep multidimensional yang mampu membuat karyawan melakukan sesuatu atas nama perusahaan, dengan percaya dan menerima nilai serta tujuan dari sebuah organisasi.

Komitmen organisasional ialah tingkatan dimana seseorang memosisikan dirinya pada organisasi dan memiliki kemauan untuk melanjutkan upaya pencapaian tujuan organisasinya (Noe, 2000). Komitmen organisasional juga didefinisikan sebagai keadaan seorang karyawan yang memihak dan mendukung dalam suatu organisasi dengan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robinson, *et al.*, 2006). Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan hubungan psikologis antara karyawan dan organisasinya dengan menerima dan menjalankan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, serta memiliki dampak yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut.

Tsai dan Huang (2008) menyatakan komitmen organisasional adalah hubungan antara perasaan individu dengan pekerjaannya dan juga organisasinya. Komitmen organisasional umumnya didefinisikan sebagai kepedulian karyawan di asosiasi dengan organisasinya menurut (Danish *et al.*, 2015). Sedangkan menurut Weihui dan Zhao (2011) komitmen organisasional adalah perbandingan kekuatan empati individu dengan asosiasi dalam organisasi tertentu (Danish *et al.*, 2015). Menurut Cichy dan Kim (2009) komitmen organisasional disepakati sebagai niat individu atau keinginan untuk tinggal didalam organisasi saat ini dan perilaku

individu ke organisasi dan ditampilkan dalam kekuatan hubungan seseorang dan empati dengan organisasi (Danish et al., 2015).

Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keadaan psikologis yang ikut merasakan bagaimana seorang individu memiliki keterlibatan didalam organisasi mereka dan keinginan untuk terus tetap didalam organisasi. 1. Komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk secara emosional melekat pada identifikasi dengan dan keterlibatan dalam organisasi. Individu karyawan yang telah merasakan komitmen afektif yang lebih tinggi akan lebih mungkin dan bersedia untuk tetap dengan masing-masing organisasi karena mereka ingin. Jika seorang karyawan tidak mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi, maka mereka cenderung memiliki sedikit keinginan untuk terikat secara emosional dalam organisasi; 2. Komitmen berkelanjutan didefinisikan sebagai kesadaran atau pengakuan manfaat karyawan untuk tetap dalam organisasi versus biaya yang dikeluarkan ketika meninggalkan organisasi. Jika individu merasakan biaya meninggalkan jauh lebih besar dari pada tetap dalam organisasi, maka karyawan tertentu akan berencana untuk tinggal daripada meninggalkan organisasi itu; 3. Komitmen normatif didefinisikan sebagai konsekuensi dari perasaan karyawan dengan kewajiban untuk berada di organisasi berdasarkan norma pribadi dan nilai-nilai organisasi. Keputusan cuti atau tinggal sebenarnya didasarkan pada keyakinan individu karyawan dari hak dan hal moral untuk dilakukan. Jika seorang karyawan merasa bahwa ia harus setia kepada organisasi masing-masing, maka ia harus tetap sebagai anggota dari organisasi tersebut. Biasanya, karyawan akan melihat komitmen afektif yang lebih tinggi dari komitmen normatif, namun, rendah dari komitmen berkelanjutan (Yuen, Kee dan Teck, 2011).

Robbins (2001) dalam Bui dan Baruch (2010) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak organisasi dan tujuannya, berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi berarti adalahkeberpihakan yang tinggi pada organisasi yang tinggi pula.

Menurut Konsep dasar Komitmen Organisasi berangkat dari Greenberg dan baron (1993) serta teori dari Mowday, Porter dan Dubin (1974) seperti yang dikutip oleh Yen (2011) adalah sikap yang mencerminkan posisi individu dalam perusahaan, merasa dirinya identik dan terlibat dalam organisasi dan pekerjaan sebagai perorangan dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan orgnaisasi.

Komitmen organisasi mengarah kepada keterkaitan psikologis karyawan dengan tempat kerjanya, dimana objek dari komitmen adalah organisasi, namun dapat juga kepada orang dan gagasan, praktek dan pekerjaan (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993) dalam Lie, et al (2011). Atau dapat dikatakan sebagai perilaku dalam bekerja, dimana tingkat komitmen menunjukkan seberapa berkomitmen seorang karyawan terhadap organisasinya (Steer dalam Lie, 2011) dan perilaku atau kecenderungan hubungan karyawan dengan organisasinya ditambahkan dengan keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, menggunakan segala daya dan uaya untuk mewujudkan pada organisasi serta keyakinan yang kuat untuk tetap berada pada organisasi. (Mowday, proter dan Steers dalam Lie 2011). Ditambahkan juga terdapat tiga komoponen dari komitmen organisasi, yaitu : komponen afektif, yang mengacu kecenderungan emosional karyawan, komponen berkelanjutan, yaitu mengacu pada biaya yang diperoleh selama hidup dalam organisasi dan komponen normative yang mengacu kepada kewajiban karyawan terhadap organisasi.

Studi menunjukkan bahwa komitmen organisasi dalam beberapa tahun terakhir ini telah menjadi fokus dan perhatian, dimana sebuah komitmen organisasi akan menciptakan loyalitas tim yang tinggi dengan kinerja yang baik pula terhadap organisasi. Memahami komitmen organisasi seorang karyawan, organisasi dapat mencari cara untuk mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini lah yang menjadi faktor utama dalam manajemen perusahaan.

Kwon and Banks (2004) dalam Chien-Chi menyatakan bahwa organisasi-organisasi bermaksud mempunyai tenaga kerja yang lebih berkomitmen tinggi karena hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak yang penting terhadap perputaran atau pergantian tenaga kerja, motivasi kerja dan perilaku karyawan.

Dalam artikelnya, Marjorsy (2007) mengungkapkan bahwa menurut Robbins (2001), komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak kepada suatu organisasi tertentu serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Lebih lengkap lagi, Luthan menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah:

1. suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu,
2. keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi,
3. suatu kepercayaan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut.

Dengan kata lain komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Selanjutnya Luthans (2006) menambahkan bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan melalui ;

1. berkomitmen pada nilai utama manusia,
2. memperjelas dan mengkomunikasikan misi,
3. menjamin keadilan organisasi,
4. menciptakan rasa komunitas, dan
5. mendukung perkembangan karyawan.

Awalnya, Agyris (1986) dalam Usmara (2007) membagi komitmen organisasi kedalam dua bagian besar yaitu komitmen eksternal dan komitmen internal, yaitu:

1. Komitmen eksternal adalah komitmen yang dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggungjawab yang harus diselesaikan oleh karyawan yang menghasilkan *reward dan punishment*.
2. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari seseorang untuk menyelesaikan tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimilikinya. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal dari individu.

Disamping dimensi yang membentuk Komitmen Organisasi, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiarti : Dunham (1994) mengatakan bahwa masa kerja dan partisipasi manajemen berpengaruh terhadap komitmen organisasi, Sedangkan Strober (1998) mengungkapkan bahwa latar belakang pendidikan mempengaruhi komitmen organisasi, dimana sebelumnya, Steers dan Monttaz (1994) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan yang menentukan tingkat komitmen organisasi karyawan.

Dimensi lain menurut Ivaneceovich, Konopaske dan Matteson (2007) Komitmen Organisasi melibatkan tiga hal :

1. rasa identifikasi dengan tujuan organisasi,
2. perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan
3. perasaan setia terhadap organisasi.

Ulrich (1998) menambahkan bahwa untuk menumbuhkan komitmen organisasi pada karyawan, dapat dilakukan dengan tiga cara:

1. mengurangi tuntutan terhadap karyawan,
2. menambah sumber daya, dan
3. mengubah tuntutan menjadi sumber daya.

Komitmen merupakan perpaduan antara sikap dan perilaku yang menyangkut rasa teridentifikasi dengan tujuan organisasi. Rasa terlibat dengan tugas organisasi dan rasa setia pada organisasi (Meyer dan Allen, 1984) dan di perbaharui dengan melalui Meyer dan Allen (1997) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas pekerja terhadap organisasinya dengan mengekspresikan perhatian dan usahanya terhadap organisasi dan penilaian karyawan mengenai apa yang telah mereka peroleh dari organisasi yang dipandang penting bagi karyawan.

Komitmen dapat diartikan sebagai dedikasi individual terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tertentu (Saal & Knight, 1995) dalam kesempatan ini penelitian dilakukan untuk membahas komitmen dalam ruang lingkup organisasi. Dalam perkembangannya tentang komitmen organisasi, Meyer dan Allen (1997) memperkenalkan tiga komponen model komitmen.

1. Komitmen organisasi afektif yang mengacu kecenderungan emosional karyawan, berdasarkan keterikatan hati secara emosional individual dengan organisasinya, sehingga individu cenderung untuk mengidentifikasikannya dan melibatkan diri dalam organisasi (*want to*).
2. Komitmen organisasi normatif, yang mengacu kepada kewajiban karyawan terhadap organisasi., bahwa sebagai anggota organisasi mereka merasa wajib untuk tetap tinggal dalam organisasi (*ought to*).
3. Komitmen organisasi *continuance*, yaitu mengacu pada biaya yang diperoleh selama hidup dalam organisasi, berdasarkan pada untung rugi atau pertimbangan *costs* dan *benefits* individu ketika meninggalkan suatu organisasi (*need to*)

Trisnarningsih (2009) menuturkan bahwa Kalbers dan Fogarty (1995) menggunakan dua pandangan tentang komitmen organisasional, yaitu

affective dan *continuence*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi *affective* berhubungan dengan satu pandangan profesionalisme yaitu pengabdian pada profesi, sedangkan komitmen organisasi *continuence* berhubungan dengan pengalaman.

DAFTAR PUSTAKA : JURNAL TERKAIT

- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee Work Engagement and Organizational Commitment : A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations In Ghana. *European Journal of Business and Innovation Reasearch*, Vol.1 No.4, pp.20-33.
- Albdour, A.A. & Altarawneh, I.I. (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence From Jordan. *International of Business*, Vol.19, No 2.
- Allen, N.J., Meyer, J. P. & Smith, C.A. (1993). Commitment Organizational and Occupations: Extension and Tes of Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, 538-551.
- _____. & Meyer, J.P. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1): 1- 18.
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan Skala Psikologi*. Edisi II. Yogyakarta: PustakaPelajar.
- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds). (2010). *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Gallup Organization (2005). Employee Engagement: The Engagement side of the Human Sigma Equation. *Retrived from www.gallup.com*.
- Khalid, A.& Khalid, S. (2015). Relationship Between Organizational Commitments, Employee Engagement, and Career Satisfaction A Case Of University of Gujrat, Pakistan. *J. S. Asian Stud*. 03 (03) 2015. In Press.
- Hair., Anderson., Tatham. & Black. (2008). *Multivariate.Data Analysis Fifth Edition* USA.Prentice Hall International Inc.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002).Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87:258-279.

- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. VI, No. 4.
- Malhotra, N. K. (2004). *Riset pemasaran: Pendekatan terapan*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Markos, S. & Sridevi, M.S. (2010). Employee Engagement : The Key to improving Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12 .
- Metha, D., & Metha, N.K. (2013). Employee Engagement: A Literature Review. *Economica. Seri Management*, Vol. 16, No.2.
- Meyer, J.P.& Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review* , Vol. 11, pp. 299-326.
- _____. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979).The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- Noe, R.A. (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 5, 678-707.
- Ologbo, A.C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.40, 498 – 508.
- Ologbo, A.C. & Sofian, S. (2013). Individual and Organizational Factors of Employee Engagement on Employee Work Outcomes. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, Vol.3, No. 3.
- Ortiz, D.C. & Lau, W.K. (2011). The Effect of Employee Engagement on Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Marshall University, Marshal Digital Scholar Management Faculty Research Management, Marketing, and MIS*.
- Perrin, T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement. *The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report [Online]* Available: <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc>.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Report 408, *Institute for Employment Studies*, UK.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (6): 600-619.

- Becker, Thomas, et.al.;. "*Employee Commitment : Implications for Job Performance*". *Academy of Management Journal*. Volume 39, no. 2 (n.d.): 464-482.
- Burich, Bui and. " *Creating Learning Organizations in Higher Education : applying a system perspective*". *The Learning Organization* Volume 17, no. 3 (2010).
- Chien, Chi Tseng;. "*The effects of Learning Organization on Organization Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan*". *Graduate School University of Minnesota* (2010).
- Gaertner, Stefan., "*Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models*". (1999): 479-493.
- Ivancevich, et.al. *Organisasi*, edisi ke tujuh, penterjemah Gina Gania. Jakarta: Erlangga, 2005.
- Lin, Yan-Tsan, et.al.;. "*The Effect of Organizational Commitment on Employee Reactions to Educational training : An evaluation using the Kirk Patrick Four-level Model*". *International Journal of Management*. volume 28, no.3. (2011): Part 2.
- Luthans. *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh. Jogjakarta: Andi, 2006.
- Meyer and Allen;. " *A Three Component Conceptualization of Organization Commitment*". *Human Resources Management Review*. volume 1 (2003): 61-89.
- Nur Endah Sumiwi Bonussyeani, Initiyas Utami;. "Pengaruh *Job Insecurity*, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Keinginan Berpindah kerja". *Jurnal akuntansi dan keuangan Indonesia*, volume 6, no. 1 (Juni 2009): 117-139.
- Robbin, Stephen P. *Perilaku Organisas*, edisi kesepuluh, penterjemah Hadyana Pujaatmakadan Benyamin Molan, . Jakarta: Prenhalindo, 2006.
- ". *jurnal fakultas ekonomi universitas Kristen Maranatha, Bandung* (mei 2013).
- Tri Sugiarti;. " Pengaruh Karakteristik Individu dan Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional". *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, volume 1, no. 1 (2001): 42-55.
- Ulrich, Dave;. " *Human resources Champion. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*". Boston. Massachussets.: Harvard Business Press, 1998.

Ursa, Majorsy;. "Kepuasan Kerja, Semangat Kerja dan Komitmen Organisasi pada Staf Pengajar". *Jurnal Psikologi*, volume 1, no. 1 (Desember 2007): 67-79.

Usmara. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Amara, 2007.