

KOMITMEN ORGANISASI

Perilaku organisasional sebagai ilmu dasar aplikasi kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah memfasilitasi berbagai kajian empiris mengenai berbagai faktor perilaku organisasional terhadap kinerja, sebagaimana diungkapkan oleh Robbins (2001) yang menyatakan bahwa keluaran yang diharapkan dari studi perilaku organisasional adalah produktivitas, tingkat kemangkiran yang rendah serta kepuasan kerja. Komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi tempat bekerja merupakan subyek yang saat ini mendapatkan peningkatan perhatian dari peneliti perilaku organisasional. Hingga saat ini, berbagai riset telah membuktikan bahwa komitmen terhadap pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap implikasi kerja (**work outcomes**) (Wahyudi, nd).

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya (Chairy, 2002).

Lalu apa itu komitmen organisasi?, faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi munculnya komitmen organisasi?, serta dampak apa saja dari adanya komitmen organisasi?. Berikut ini akan dijelaskan mengenai hal-hal tersebut.

A. Pengertian Komitmen Organisasi

Beberapa tokoh sudah banyak memaparkan dan membahas mengenai komitmen organisasi. Mereka menjelaskan mengenai definisi dari komitmen organisasi dari sudut pandang mereka masing-masing. Berikut ini beberapa pendapat dari para tokoh mengenai definisi komitmen organisasi.

Menurut Riggio (dalam Ruvina dan Zamralita, 2007), komitmen organisasi adalah "*worker's attitude about the entire work organization*". Jadi, komitmen organisasi adalah sikap pekerja terhadap keseluruhan kerja organisasi. Definisi komitmen organisasi mencakup aspek *attitude* dan *behavior*. Sekarang ini, konsep komitmen organisasi diimplikasikan terhadap sikap (*attitude*) pekerja. Sementara, perilaku anggota organisasi mengacu pada komitmen yang berhubungan dengan perilaku karyawan.

Ruvina dan Zamralita (2007), juga mengutip pendapat dari tokoh lain seperti Smither yang mengatakan bahwa komitmen organisasi mengacu pada suatu kepercayaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, kesediaan untuk memberikan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi, dan keinginan untuk tetap berada di organisasi. Menurut mereka, ada perbedaan yang mendasar antara keterlibatan kerja yang tinggi dengan komitmen organisasi yang tinggi. Menurut

Robbins (dalam Ruvina & Zamralita, 2007), keterlibatan kerja diidentifikasi dengan pekerjaan spesifik seseorang, sementara komitmen organisasi dengan pekerjaan organisasi seseorang. Jadi, bila keterlibatan kerja mengacu pada prestasi individu karyawan yang akan mempengaruhi *self-worth* (harga diri), maka komitmen organisasi mengacu pada usaha karyawan dalam memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaannya.

Tokoh lainnya yaitu Schultz & Schultz, yang mendefinisikan komitmen organisasi adalah "*the degree of psychological identification with or attachment to the organization for which we work*". Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi psikologis dengan atau keterikatan terhadap organisasi di mana seseorang bekerja.

Selanjutnya, menurut Salancik, komitmen merupakan bingkai atau pinggiran dari perilaku individu. Hal ini berarti komitmen membatasi perilaku individu (tenaga kerja) untuk tidak keluar dari norma organisasi, tujuan organisasi, budaya organisasi. Selain itu, komitmen juga senantiasa mengarahkan mereka pada perilaku yang selaras dengan apa yang ditetapkan dan diharapkan seluruh komponen atau elemen organisasi. Menurut Staw, komitmen merupakan perekat yang menahan individu pada garis tingkah laku dan memberikan dorongan psikologis untuk berbuat sesuatu.

Kemudian, Mowdy, Porter, dan Steers, mendefinisikan komitmen terhadap organisasi sebagai "suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan (totalitas)". Loyalitas berarti memiliki keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Identifikasi berarti menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Totalitas berarti bersedia untuk berusaha keras demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Totalitas mengandung pengertian sebagai suatu hal yang bernilai lebih dari kesetiaan yang pasif terhadap organisasi.

Tokoh lainnya, O'Reilly dan Chatman menyatakan bahwa komitmen paling tepat didefinisikan sebagai dasar ikatan psikologis seseorang terhadap organisasi (dalam Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990). Lebih lanjut, mereka menyatakan bahwa komitmen terdiri atas tiga dasar ikatan, yaitu:

a. *Compliance*

Compliance merupakan ikatan instrumental yang terjadi karena adanya spesifik *reward* yang diterima seseorang.

b. *Identification*

Identification mengacu pada ikatan yang didasarkan atas keinginan untuk memiliki afiliasi dengan organisasi.

c. *Internalization*.

Internalization mengacu pada peleburan nilai-nilai pribadi dan organisasi.

Pada jurnal yang ditulis oleh Ekawati dan Nuraeni (2013), mereka mengutip definisi dari beberapa tokoh. Misalnya, dari tokoh Mathis & Jackson, menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Kemudian, dari Baron and Greenberg, yang menyatakan bahwa “ *Organization commitment defined as The extent to which an individual identifies and is involved with his or her organization and or is unwilling to leave it*”, yang diartikan bahwa komitmen organisasi adalah identitas seseorang dan keterlibatan mereka dalam organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi).

Menurut Luthan (dalam Nurandini & Lataluva, 2014), mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya dan kesediaannya untuk tetap bertahan dalam organisasinya.

B. Jenis-jenis Komitmen Organisasi

Menurut Luthan (dalam Ekawati & Nuraeni, 2013), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai berikut : “*Organization commitment is most often defined as : (1) a strong desire to remain a member of particular organization; (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a definite belief in, and acceptance of the values and goals of the organization.* Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional terdiri atas tiga dimensi, yaitu:

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
- b. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi
- c. Kepercayaan kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Pada pemaparan yang dilakukan oleh Chairy dalam acara Arisan Angkatan '86 F.Psi.UI (2002), memaparkan mengenai konsep komitmen organisasi dari beberapa tokoh. Contohnya dari tokoh Mowday, Porter, dan Steers, yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization.* Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif,

tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk ini bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Tipologi terakhir dari komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) dengan tiga komponen organisasi yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi.

Adapun definisi dan penjelasan dari setiap komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut.

a. Komitmen afektif

Komitmen ini mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

b. Komitmen kontinuans

Komitmen ini berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

c. Komitmen normatif

Komitmen ini merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini

berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Wiener (dalam Allen & Meyer, 1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral.

Sama seperti tipologi mengenai komitmen organisasi dari Allen dan Meyer, Robbins (dalam Nurandini & Lataluva, 2014), menyatakan bahwa terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasional yaitu:

a. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.

b. Komitmen Normatif

Komitmen Normatif yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

c. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Etzioni (dalam Wahyudi, n.d) mengemukakan tiga bentuk keterikatan (komitmen) terhadap organisasi, yaitu :

(1). *Moral involvement*

Yaitu orientasi yang positif dan kuat terhadap organisasi karena ada internalisasi terhadap tujuan, nilai, dan norma organisasi dan identifikasi pada pemegang otoritas. Individu memiliki komitmen terhadap organisasi sejauh mana konsistensi identitas pribadinya dengan tujuan organisasi.

(2) *Calculative involvement*

Yaitu keinginan individu untuk bertahan pada suatu organisasi karena kepentingan timbal balik dengan organisasi tersebut.

(3). *Alienative involvement*

Yaitu orientasi yang negatif terhadap organisasi, terutama pada situasi saat individu merasa terpaksa untuk berperilaku tertentu.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Munculnya Komitmen Organisasi

Sudah banyak jurnal yang membahas mengenai komitmen organisasi. Berikut juga di dalamnya membahas mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi munculnya komitmen organisasi pada karyawan. Berikut ini beberapa pemaparan kutipan jurnal-jurnal yang membahas mengenai hal tersebut.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ekawati & Nuraeni (2013), mereka mengutip pendapat beberapa tokoh mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi munculnya komitmen organisasi. Menurut Sheldon, komitmen itu sendiri terjadi jika individu memandang bahwa tujuan dirinya sejalan dengan tujuan organisasi dan identitas individu dengan demikian dikaitkan dengan identitas organisasi.

Menurut Porter, terdapat beberapa faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasinya, yaitu : Pertama, komitmen dipengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkup pekerjaan itu sendiri yang disebut faktor organisasi. Kedua, komitmen organisasi dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja yang disebut faktor non-organisasi. Ketiga, komitmen pekerja pada organisasinya dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pekerjaan. Termasuk faktor ini adalah kepuasan kerja, usia senioritas, dan lama bekerja. Semakin tua usia pekerja atau semakin lama bekerja dan semakin senior, serta semakin tinggi kepuasan kerja terhadap pekerjaannya orang tersebut cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

Kemudian, beberapa kutipan yang dipaparkan oleh Chairy (2002), memaparkan mengenai faktor-faktor penyebab komitmen organisasi dari tokoh Steers dan Allen & Meyer.

a. Antecedent Komitmen Organisasi menurut Steers

Steers (1977) mengembangkan model antecedent komitmen organisasi yang meliputi: (1) karakteristik personal, (2) karakteristik yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan, dan (3) pengalaman kerja. Beberapa hasil penelitian di luar negeri menunjukkan bahwa:

1) Karakteristik personal yang terdiri dari usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa dan kepribadian berkorelasi dengan komitmen organisasi. (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday dkk, 1982).

Angle dan Perry (1981) serta Steers (1977) berpendapat bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula harapannya sehingga tidak mungkin dipenuhi oleh organisasi; akibatnya semakin rendah komitmen karyawan pada organisasi. Mathieu dan Zajac (1990) juga menemukan bahwa tingkat pendidikan berkorelasi negatif kecil dengan komitmen organisasi.

Karakteristik personal lain, yaitu jenis kelamin memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Angle dan Perry (1981) serta Hrebiniak dan Alutto (1972) menemukan bahwa wanita memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada pria. Mathieu dan Zajac (1990) justru menemukan bahwa karyawan pria memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada karyawan wanita.

Lama kerja sebagai salah satu antecedent karakteristik personal juga memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap

komitmen organisasi. Mathieu dan Zajac (1990) menemukan adanya korelasi yang positif rendah antara masa kerja dengan komitmen organisasi.

- 2) Karakteristik yang berkaitan dengan jabatan atau peran memiliki sumbangan yang bermakna pada komitmen organisasi. Karakteristik ini meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran.

Dari beberapa penelitian ditemukan bahwa tantangan pekerjaan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, sedangkan konflik peran dan ambiguitas peran memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasi. Misalnya Mathieu dan Zajac (1990) menemukan bahwa tantangan tugas dan variasi keterampilan memiliki korelasi positif sedang dengan komitmen organisasi; tetapi otonomi hanya berkorelasi rendah dengan komitmen organisasi.

Sebaliknya konflik peran, ambiguitas peran, dan kelebihan beban kerja memiliki korelasi yang negatif sedang dengan komitmen organisasi.

- 3). Pengalaman kerja memberikan kontribusi yang paling besar terhadap komitmen organisasi. Pengalaman kerja ini meliputi keterandalan organisasi (Buchanan, 1974; Hrebieniak, 1974; Steers, 1977), perasaan dipentingkan (Buchanan, 1974; Steers, 1977), realisasi harapan (Grusky, 1966; Steers, 1977), sikap rekan kerja yang positif terhadap organisasi (Buchanan, 1974; Steers, 1977), persepsi terhadap gaji, serta norma kelompok yang berkaitan dengan kerja keras (Buchanan, 1974).

Hasil penelitian Mathieu & Zajac (1990) menemukan korelasi yang cukup besar antara kepemimpinan partisipatori dan komunikasi pimpinan, yang merupakan bentuk pengalaman kerja, dengan komitmen organisasi.

b. Antecedent Komitmen Organisasi menurut Allen & Meyer

Allen & Meyer (1990) membagi antecedent komitmen organisasi berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Antecedent komitmen afektif terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Dari keempat antecedent tersebut, antecedent yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
- 2) Antecedent komitmen kontinuans terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar

terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.

- 3) Antecedent komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Komitmen normatif karyawan dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua karyawan yang juga bekerja dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara itu, jika organisasi menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

D. Tahapan Komitmen Organisasional

Pada jurnal Wahyudi (n.d), dipaparkan mengenai model tahapan komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Steer, dimana model tahapan komitmen organisasional menjadi tiga tahap yaitu ;

1. Tahap pertama : ***Organization entry***,

Pada tahap ini adalah tahap dimana individu memilih organisasi atau perusahaan yang akan dimasukinya, dalam hal ini akan mencakup masalah kesesuaian nilai-nilai, profesi dan karir individu dengan organisasi, walaupun sebenarnya pada tahap ini pemilihan terjadi pada kedua belah pihak dimana individu memilih organisasi atau perusahaan yang akan dimasukinya dan organisasi atau perusahaan memilih individu yang akan bekerja atau beraktivitas di dalamnya.

2. Tahap kedua : ***Organizational Commitment***,

Pada tahap ini individu menetapkan kedalaman keterlibatannya dengan organisasi atau perusahaan. Lebih lanjut pada tahap ini akan diketahui sejauh mana identifikasi individu terhadap tujuan-tujuan organisasi, nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk bekerja keras dalam melaksanakan misi organisasi. Pada tahap ini pula akan dilihat bagaimana komitmen seorang individu, yaitu apakah komitmen organisasionalnya tinggi atau rendah. Yang perlu mendapatkan perhatian pada tahap ini adalah kemungkinan terjadinya penurunan (*degradasi*) komitmen individu terhadap organisasi dari berkomitmen tinggi menjadi rendah. Hal ini pertanda adanya persoalan atau masalah pada individu atau organisasi tersebut, sehingga organisasi perlu melakukan evaluasi untuk mencari faktor-faktor penyebab untuk kemudian melakukan langkah-langkah strategis agar mampu mengembalikan komitmen individu tersebut agar tetap tinggi.

3. Tahap ketiga : ***Propensity***,

Yaitu arah kecenderungan individu dengan kondisi tinggi rendahnya komitmennya terhadap organisasi. Individu dengan komitmen yang rendah biasanya akan cenderung motivasinya rendah, kinerjanya buruk, tingkat keterlibatannya juga rendah bahkan pada titik kulminasi tertentu individu tersebut cenderung ingin keluar dari organisasi tersebut. Sedangkan pada individu dengan komitmen yang tinggi, kecenderungannya adalah dia akan tetap berusaha untuk berada di organisasi tersebut, motivasinya kuat, kinerjanya cenderung meningkat dan keterlibatannya dalam interaksi organisasi sangat tinggi, bahkan pada titik kulminasi tertentu mereka siap berkorban demi tercapainya tujuan organisasi tersebut, karena itu merupakan kepuasan bagi diri individu tersebut.

E. Dampak dari Komitmen Organisasi

Beberapa hasil penelitian dilakukan oleh banyak tokoh untuk mengetahui dampak dari perilaku komitmen organisasi ini. Chairy (2002), menuliskan hasil penelitian dari Mowday, Porter, dan Steers yang mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Randall, Fedor, dan Longenecker, menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Di sisi lain, komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan tingkat *turnover* (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; Mowday dkk, 1982; serta Shore & Martin dalam Greenberg & Baron, 1993), juga dengan tingkat kelambanan dalam bekerja (Angle & Perry, 1981).

Steers juga menyatakan bahwa komitmen berkaitan dengan intensi untuk bertahan dalam organisasi, tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan unjuk kerja karena unjuk kerja berkaitan pula dengan motivasi, kejelasan peran, dan kemampuan karyawan (Porter & Lawler dalam Mowday dkk, 1982).

Sedangkan pada jurnal yang ditulis oleh Ruvina dan Zamralita (2007), menjelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki manfaat yang besar bagi perkembangan organisasi. Robbins (1998) menyebutkan bahwa ada korelasi negatif yang tinggi antara komitmen organisasi dengan tingkat intensitas *turn over* (keluarnya karyawan dari satu perusahaan lalu bekerja di perusahaan lain). Semakin tinggi komitmen organisasi, semakin rendah intensitas *turn over* karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mempunyai keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan.

Menurut Dessler, dengan adanya komitmen organisasi, akan tercipta karyawan yang setia kepada organisasi, mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai dan tujuan, dan memperlakukan perusahaan seperti milik mereka sendiri. Karyawan akan merasa telah menjadi satu

dengan organisasi dan tidak terpisahkan. Hal ini akan mengakibatkan terciptanya hubungan antara karyawan dengan organisasi yang baik. Selain itu, setiap karyawan juga akan bersedia berusaha keras dan memberikan *performance* terbaik demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Organisasi yang memiliki tipe karyawan seperti ini akan menjadi organisasi yang sehat dan berkembang baik.

Lebih lanjut, karyawan yang berkomitmen tinggi secara otomatis juga akan menjadi karyawan yang bertanggung jawab. Karyawan yang berkomitmen tinggi juga senantiasa mengusahakan yang terbaik bagi perusahaan tempatnya bekerja dan melaksanakan tanggung jawab dengan maksimal. Dalam hal ini, tampak adanya korelasi positif antara komitmen organisasi dengan pelaksanaan tanggung jawab karyawan.

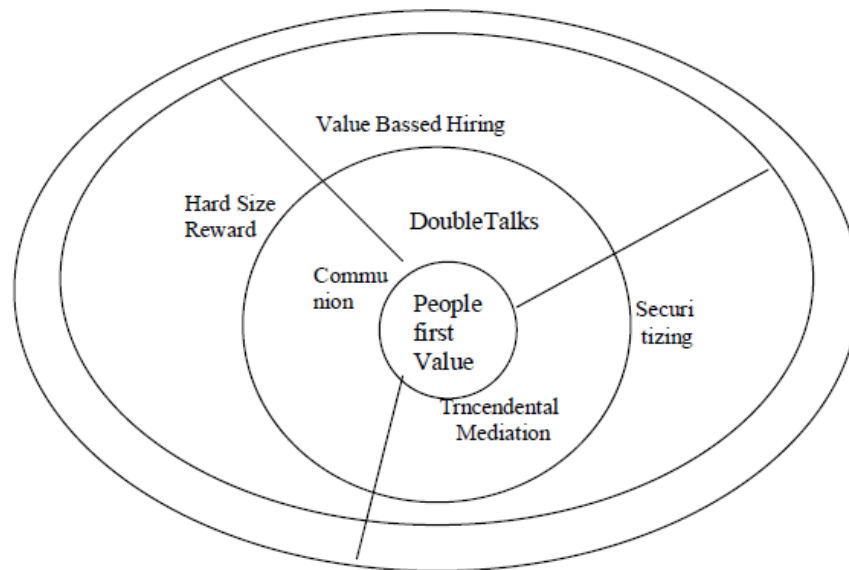
Kemudian, pada jurnal yang ditulis Muzaro'ah (2017), mengutip hasil penelitian yang dilakukan oleh Sapitri, mengatakan bahwa salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah komitmen organisasi. Yang menjadi tuntutan organisasi terhadap anggotanya adalah komitmen karyawan terhadap organisasi di tempat bekerja.

Senada dengan pendapat dari Dessler, menurut Greenberg dan Baron (dalam Fitriana, Dewi, Febriana, n.d), komitmen terhadap organisasi merupakan suatu sikap yang menggambarkan tingkat individu memihak dan terlibat dengan organisasi tempat mereka berada serta tidak berniat untuk meninggalkannya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan upaya lebih maksimal dalam melakukan tugas. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi, dipercaya dapat mendedikasikan waktu, energi, serta talenta mereka yang lebih besar kepada organisasi, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang rendah akan memiliki semangat yang rendah dalam bekerja dan berkarya, cepat lelah, bosan, emosi tidak stabil serta memiliki tingkat absensi yang tinggi (William dan Setiawan, 2013).

F. Cara Membangun Komitmen Organisasi

Pada jurnal yang dibuat oleh Wahyudi (n.d), dipaparkan bahwa yang dimaksud dengan membangun komitmen organisasional di sini adalah bagaimana meningkatkan komitmen organisasional individu yang rendah menjadi tinggi serta secara terus menerus mempertahankannya. Banyak model dan cara yang dapat digunakan sebagai dasar untuk membangun komitmen organisasional, diantaranya yang dikemukakan oleh Dessler (1993). Dalam teorinya Dessler mengidentifikasi bagaimana cara membangun komitmen melalui pendekatan “ Roda Komitmen “ (***The Commitment Wheel***) sebagaimana digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1 : *The Commitment Wheel* (Dessler, 1993)

Gambar di atas secara umum menunjukkan cara bagaimana membangun komitmen organisasional. Gambar di atas terdiri dari beberapa lingkaran yang menunjukkan darimana seharusnya organisasi memulai membangun komitmen individu / karyawan. Menurut Dessler lingkaran paling dalam atau disebut “ **lingkaran inti** “ merupakan awal mulainya suatu organisasi membangun komitmen untuk kemudian diikuti lingkaran-lingkaran diluarnya, yang secara lengkap dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Lingkaran Inti

Merupakan lingkaran paling dalam dari teori “ roda komitmen “ Dessler. Fokus pada lingkaran ini adalah membangun komitmen dengan cara mengutamakan **nilai-nilai kemanusiaan (People First Value)**. Artinya jika suatu organisasi ingin membangun komitmen, yang pertama yang harus dilakukan adalah organisasi harus mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan kepada seluruh individu / karyawan yang ada di dalamnya, yaitu individu/ karyawan harus dipandang sebagai manusia secara utuh bukan sekedar sebagai salah satu dari sekian banyak faktor produksi. Disamping organisasi harus berkeyakinan bahwa sumber daya manusia merupakan asset penting yang akan menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya serta harus dijaga dan dipelihara dengan baik nilai-nilai kemanusiaannya. Agar organisasi dapat mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan, maka organisasi harus melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Memahami apa yang diinginkan.

Maksudnya hendaknya organisasi memahami apa yang menjadi orientasi dan tujuan individu / karyawan masuk dalam organisasi tersebut, tetapi secara timbal balik, individu / karyawan juga harus memahami apa orientasi dan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Dengan demikian akan terjadi kesatuan langkah antara individu / karyawan dengan organisasi.

b. Menyatakan secara tertulis

Maksudnya langkah ini adalah untuk menyatakan bahwa baik organisasi maupun individu / karyawan menuliskan hak-hak dan kewajibannya yang berkenaan dengan nilai-nilai kemanusiaan untuk disepakati bersama, misalnya semboyan-semboyan, pedoman / peraturan, kesepakatan-kesepakatan yang mampu mendorong komitmen keduabelah pihak

c. Mempekerjakan / mengaktifkan dan mengindoktrinasi.

Maksudnya, organisasi mempekerjakan orang-orang yang mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan dan organisasi menanamkan nilai-nilai tersebut dalam diri individu orang-orang yang ada di dalamnya.

d. Melaksanakan apa yang telah tertulis

Maksudnya, organisasi menjabarkan dan menterjemahkan apa yang telah ditulis dan disepakati kedalam realitas kegiatan organisasi. Dalam hal ini organisasi memberikan hak-hak individu/karyawan yang berkenaan dengan kebutuhan kemanusiaannya. Sedangkan Individu/karyawan melaksanakan kewajibannya kepada organisasi.

2. Lingkaran Lapis Kedua

Untuk lingkaran lapis kedua, menunjukkan prioritas yang akan dilakukan organisasi untuk mewujudkan komitmen organisasional setelah organisasi mewujudkan nilai-nilai kemanusiaan, yaitu :

a. Komunikasi dua arah (*Double – Talk*)

Yang dimaksud dalam hal ini komunikasi dari atasan kepada bawahan (*Top –down*) maupun dari bawahan kepada atasan (*Bottom – Up*). Untuk terjadinya komunikasi dua arah dibutuhkan suatu saluran dan mekanisme yang berfungsi sebagai sarana terjadinya komunikasi tersebut yang berupa rapat-rapat resmi, pertemuan-pertemuan informal, surat edaran, laporan tertulis, maupun dengan menggunakan alat-alat audio visual. Dalam suatu organisasi, komunikasi ini menjadi sangat penting agar kedua belah pihak saling percaya dan mengatuhi keinginan masing-masing sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.

b. Kesatuan (*Communion*)

Yang dimaksud dengan kesatuan ini adalah adanya kesatuan atau keserasian dan keselarasan antara *interest* individu dengan *interest* organisasi. Pimpinan organisasi perlu memperkuat rasa persatuan, rasa keterikatan, dan rasa

memiliki serta rasa partisipasi seluruh individu terhadap organisasi, sehingga seluruh individu akan merasa menjadi bagian yang utuh dari organisasi.

c. Mediasi Transendental (*Trancendental Mediation*)

Yang dimaksud dengan mediasi transendental ini adalah agar individu / karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, maka organisasi harus menetapkan visi, misi dan nilai-nilai spesifik yang dikembangkan organisasi secara jelas dan konsisten sehingga dapat dijadikan pegangan dan pedoman bagi seluruh individu dalam mencapai tujuan bersama.

3. Lingkaran Lapis Ketiga

Lingkaran lapis ketiga ini menggambarkan prioritas ketiga bagi organisasi dalam membangun komitmen organisasional para individu yang ada di dalamnya yaitu dengan cara :

a. Mempekerjakan individu berdasarkan nilai (*Value-Based Hiring*).

Dalam hal ini organisasi dalam mempekerjakan seorang individu/karyawan bukan semata-mata mendasarkan pada ketrampilan dan kemampuan teknis tetapi juga mempertimbangkan aspek nilai-nilai, sikap dan mental serta komitmen seseorang terhadap pekerjaan dan organisasinya

b. Jaminan keamanan (*Securitizing*).

Dalam hal ini Organisasi harus dapat memberikan jaminan rasa aman dalam berkerja serta harapan-harap kedepan yang dapat menjadikan individu terus ingin bergabung berada di dalam organisasi seperti jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, prospek karier yang jelas, jaminan hari tua dan sebagainya.

c. Bentuk imbalan yang ketat (*Hard – size reward*)

Dalam hal ini organisasi / perusahaan memberlakukan system imbalan yang ketat, tetapi sekaligus menjamin kesejahteraan individu / karyawan. Sistem reward yang ketat memberikan gambaran tentang besarnya reward yang diberikan kepada individu / karyawan akan mencerminkan seberapa besar kontribusi individu tersebut dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

4. Lingkaran Lapis Keempat

Lingkaran ini merupakan lapis yang terakhir, yaitu Aktualisasi (*Actualizing*), yang berarti bahwa hal ini merupakan urutan prioritas terakhir dalam membangun komitmen organisasional, yaitu organisasi harus mampu meyakinkan bahwa semua individu dalam organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan kemampuannya dan ketrampilannya. Dalam hal ini organisasi perlu membuat program-program pelatihan dan pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas individu dalam organisasi seperti *job enlargement* dan *job enrichment*, dan selanjutnya memberikan pekerjaan dan tugas yang menantang dirinya.

Sedangkan menurut McShane dan Glinow (dalam Ekawati & Nuraeni (2013), menyatakan bahwa untuk membangun komitmen organisasi karyawan maka diperlukan:

1. *Fairness and satisfaction* (kewajaran dan kepuasan).
Hal yang paling penting untuk kesetiaan karyawan adalah positif dan patut akan pengalaman bekerja. Pekerja baru harus percaya bahwa perusahaannya memenuhi kewajibannya.
2. *Job Security* (keamanan dalam pekerjaan).
Membangun komitmen organisasi tidak memerlukan jaminan ketenaga kerjaan seumur hidup, tapi para pekerja harus mempunyai keamanan dalam bekerja untuk merasa tetap/permanent dan mutuality di dalam hubungan ketenagakerjaan.
3. *Organization comprehension* (pengertian dari organisasi).
4. *Employee involvement* (ketertiban pekerja).
Para pekerja merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi ketika mereka membuat keputusan petunjuk masa depan organisasi. Keterlibatan pegawai juga membangun kesetiaan karena memberikan kekuatan/power merupakan suatu demonstrasi dari kepercayaan perusahaan kepada pekerja.
5. *Trusting employees* (kepercayaan pekerja).
Kepercayaan timbul ketika kita mempunyai harapan yang positif tentang niat dan tindakan ke arah situasi yang penuh resiko. Percaya berarti menyimpan kepercayaan/faith pada orang lain atau suatu kelompok. Kepercayaan merupakan hal yang penting untuk komitmen organisasi karena hal ini menyentuh hati dari hubungan ketenaga kerjaan. Para pekerja beridentifikasi dengan dan merasa berkewajiban untuk bekerja bagi semua organisasi hanya ketika mereka mempercayai pemimpinnya.

Menurut Martin dan Nicholss yang dikutip oleh Armstrong (dalam Srimulyani, n.d), ada tiga (3) pilar besar dalam komitmen. Ketiga pilar itu meliputi: (a) *a sense of belonging to the organization*; (b) *a sense of excitement in the job*; dan (c) pentingnya rasa memiliki (*ownership*).

a. *A sense of belonging to the organization*

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan: 1) mampu mengidentifikasikan dirinya terhadap organisasi; 2) merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya / pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut; 3) merasa nyaman dengan organisasi tersebut; 4) merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan); nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

b. *A sense of excitement in the job*

Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara: 2) mengenali faktor faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*); 2) kualitas kepemimpinan; 3) kemauan manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen pegawai bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang, serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal.

c. Pentingnya rasa memiliki (*ownership*)

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktik kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan pegawai. Jika pegawai merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika pegawai merasa ide-idenya didengar dan jika pegawai merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka pegawai akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan pegawai merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa.

Ada lima faktor kunci untuk mengembangkan komitmen pegawai pada organisasi yang dijabarkan Susatyo (dalam Fajariyanti dalam Srimulyani, n.d) berdasarkan riset yang bertajuk *Asian Employee Report 2001* yang perlu diperhatikan pengelola organisasi:

1. *Fairness at work*

Apakah pegawai diperlukan secara fair oleh organisasi? Unsur yang harus diperhatikan: penilaian kinerja dilakukan secara adil, peraturan organisasi memihak secara seimbang baik terhadap karyawan maupun organisasi, implementasi peraturan organisasi dilakukan secara adil dan merata, gaji diberikan sesuai kontribusi pegawai.

2. *Trusted in the job*

Apakah pegawai dipercaya dalam pekerjaannya. Faktor ini mencakup: dipercaya menggunakan dan menguasai asset organisasi untuk tujuan yang tepat, didorong mencoba cara dan metode baru dalam melakukan pekerjaan, mengatur waktu sendiri dalam bekerja, diberi keleluasaan membuat keputusan, dipercaya mengetahui informasi (terbatas) mengenai organisasi.

3. *Availability of the right resources*

Apakah pegawai diberikan sumber daya yang memadai untuk dapat bekerja dengan baik? Faktor ini menggambarkan tersedianya peralatan dan perlengkapan kerja, pelatihan dan peluang pengembangan diri, tersedianya waktu yang cukup untuk

menyelesaikan pekerjaan, jumlah personel yang memadai untuk merampungkan pekerjaan.

4. *Genuine care and concern for employees*

Apakah organisasi memperlihatkan perhatian dan kepedulian yang tulus terhadap kondisi pegawai? Faktor ini dijabarkan atas kepedulian terhadap perasaan pegawai dalam bekerja di organisasi, tunjangan keluarga, perusahaan memikirkan karir jangka panjang pegawai, umpan balik mengenai kinerja, organisasi membantu bila kebutuhan mendesak.

5. *Having a well-defined job*

Apakah pegawai memiliki pekerjaan yang terdefinisi dengan jelas? Unsur-unsur yang dapat menjelaskan faktor ini adalah deskripsi kerja yang jelas, target jangka pendek yang gamblang, tidak ada perintah yang simpang siur, hasil yang diharapkan atasan harus jelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Chairy, L. S. 2002. Arisan Angkatan '86 F.Psi UI: Seputar Komitmen Organisasi. Diunduh dari <http://staff.ui.ac.id/system/files/users/liche/material/arisan86-komitmenorganisasi-liche.pdf>, pada 27 Oktober 2018, pukul. 19.20 WIB.
- Ekawati, R., Nuraeni, D. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. ATRI DISTRIBUSINDO Bandung). SMART – Study & Management Reseach, Vol X, No.3
- Ingarianti, T. M.2015. Pengembangan Alat Ukur Komitmen Organisasi. Jurnal RAP UNP, Vol. 6, No. 1, hlm. 80-91.
- Nurandini, A. 2014. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada pegawai Perum PERUMNAS Jakarta). Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
- Nurandini, A., Lataruva, E. 2014. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta). Jurnal Studi Manajemen & Organisasi 11 (2014) Juni 78 – 91
- Wahyudi, A. n.d. Membangun Komitmen Organisasional untuk Meningkatkan Kinerja dan Daya Saing Organisasi. Diunduh dari <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiwg-30zKbeAhXGdysKHdvEAW4QFjAJegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ejurnal.unisri.ac.id%2Findex.php%2FJoglo%2Farticle%2Fdownload%2F113%2F85&usg=AOvVaw2o1IYKyDVSQrFMsvOLnaUS>, pada 27 Oktober 2018, pukul. 19.24 WIB.