

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari aktivitas organisasi yang seluruhnya berhubungan dengan faktor manusia. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada sebuah organisasi. Sumber daya manusia memegang peranan penting terutama dalam mengendalikan seluruh aktivitas sumber daya lainnya guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Unsur MSDM adalah manusia. Manusia adalah perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan baik tujuan organisasi maupun tujuan masing-masing individu itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Jelasnya manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan dan kepuasan kerja karyawan. Agar diperoleh pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih jelas, berikut ini dikemukakan pengertian Manajemen Sumber Daya manusia menurut beberapa ahli yaitu :

Menurut **Handoko (2002:4)**, “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Sedangkan menurut **Malayu S.P Hasibuan (2002:10)**, “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut **Mangkunegara (2001:2)**, “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa fokus kajian dari sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Masalah tenaga kerja diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien, dalam mewujudkan tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat;
2. Manusia adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam aktivitas perusahaan;
3. Manajemen menganggap bahwa pegawainya adalah asset atau kekayaan utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen secara umum yang memfokuskan perhatiannya dan pengelolaan sumber daya manusianya sebagai sumber daya yang terpenting di dalam kegiatan suatu organisasi, maka semakin dirasakan pula pentingnya keberadaan manajemen sumber daya manusia.

Menurut **Mangkunegara (2001: 2-3)**, terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, fungsi tersebut yaitu :

- 1. Pengadaan tenaga kerja yang terdiri dari :**
  - a. Perencanaan sumber daya manusia;
  - b. Analisis jabatan;
  - c. Penarikan pegawai;
  - d. Penempatan kerja;
  - e. Orientasi kerja (*job orientation*).
- 2. Pengembangan tenaga kerja mencakup :**
  - a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*);

b. Pengembangan (*karier*);

c. Penilaian prestasi kerja.

**3. Pemberian balas jasa mencakup :**

a. Balas jasa langsung terdiri dari :

- Gaji/Upah;

- Insentif.

b. Balas jasa tak langsung terdiri dari :

- Keuntungan (*benefit*);

- Pelayanan/Kesejahteraan (*service*).

**4. Integrasi mencakup :**

a. Kebutuhan karyawan;

b. Motivasi kerja;

c. Kepuasan kerja;

d. Disiplin kerja;

e. Partisipasi kerja.

**5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :**

a. Komunikasi kerja;

b. Kesehatan dan keselamatan kerja;

c. Pengendalian konflik kerja;

d. Konseling kerja.

**6. Pemisahan tenaga kerja mencakup :**

a. Pemberhentian kerja karyawan.

Kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan tempat dia bekerja agar efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi tersebut dapat pula tercapai. Penempatan karyawan juga harus tepat sesuai dengan keinginan dan kemampuan dari karyawan itu sendiri untuk itulah fungsi-fungsi di atas perlu atau penting dan sebaiknya diterapkan disemua tempat bekerja, agar dapat mencapai tujuannya.

## 2.2 Budaya Organisasi

### 2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu buddhaya yang merupakan bentuk Jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut culture, yang berasal dari kata Latin Colere, yaitu mengolah atau mengerjakan. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut budaya, yang berasal dari kata Latin Colere, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Juga bisa diartikan sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata culture juga kadang diterjemahkan sebagai kultur dalam bahasa Indonesia.

Definisi budaya organisasi menurut **Stephen P. Robbins** dalam bukunya perilaku organisasi (2008:256) adalah :

“Budaya organisasi adalah sebuah system pemaknaan bersama yang dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. System pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi“.

Sedangkan di buku lain yang berjudul Organization Theory : Structure, Design and Applications, **Robbins (1990:438)** menjelaskan bahwa :

“Budaya organisasi adalah system pemaknaan bersama. Di setiap organisasi, terdapat pola-pola kepercayaan, simbol-simbol, ritual, mitos, dan kebiasaan yang disusun dalam waktu yang lama“.

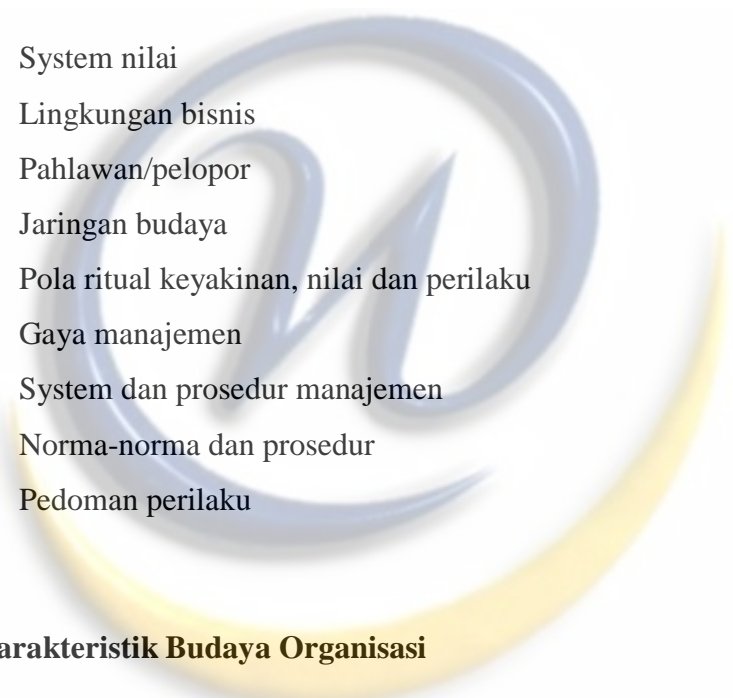
**John M. Ivancevich (2007:43)** mempunyai pendapat yang sama dengan Gibson :

“Budaya organisasi adalah sebuah system pemaknaan bersama yang dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain“.

Menurut **William B Werther (2006:47)** :

“Budaya organisasi adalah hasil dari komponen organisasi : karyawan, keberhasilan, dan kegagalan. Budaya organisasi mencerminkan keadaan masa lalu dan keadaan yang akan datang“.

Dari penjelasan tentang definisi budaya organisasi kita dapat melihat unsur-unsur yang terkandung di dalamnya. Menurut **Pabindu Tika (2006:6-7)** unsur-unsur yang terdapat dalam budaya organisasi tersebut adalah :

- 
- a. System nilai
  - b. Lingkungan bisnis
  - c. Pahlawan/pelopop
  - d. Jaringan budaya
  - e. Pola ritual keyakinan, nilai dan perilaku
  - f. Gaya manajemen
  - g. System dan prosedur manajemen
  - h. Norma-norma dan prosedur
  - i. Pedoman perilaku

### **2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi. Oleh karena itu, organisasi akan mengharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang berbeda mampu melaksanakan budaya organisasi tempat mereka bekerja dengan karakteristik budaya yang ada. Karakteristik budaya organisasi tersebut menurut **Robbins (2008:721)** terdiri dari:

#### **1. Inovasi dan pengambilan resiko**

Suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakasai atau memperbaiki suatu produk, proses atau jasa. Melalui inovasi ini, dapat diketahui seberapa jauh anggota organisasi didorong untuk

menemukan cara-cara baru yang lebih baik, tingkat kreatifitas, dorongan untuk melakukan trobosan-trobosan baru dalam bekerja dan dorongan untuk mengembangkan kemampuan. Pengambilan resiko merupakan dorongan kepada anggota organisasi untuk melaksanakan gagasan-gagasan baru dalam bekerja dan dorongan untuk tanggap dalam memanfaatkan peluang yang ada.

## **2. Perhatian pada detail**

Seberapa besar karyawan diberikan wewenang untuk menjalankan tugasnya, kepercayaan untuk bertanggungjawab, dan ketepatan memilih cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tujuan.

## **3. Orientasi hasil**

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Meliputi keselarasan informasi, keberhasilan kerja karyawan, tingkat keefisienan dan tingkat keefektifitasan.

## **4. Orientasi orang**

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu melalui pemberdayaan karyawan, ada tidaknya persetujuan karyawan, kesempatan yang diberikan atasan untuk belajar terus menerus, diperbolehkan atau tidak diperbolehkan adanya kritik dan saran, serta system penghargaan yang jelas.

## **5. Orientasi tim**

Bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untu melakukan kegiatannya dalam suatu koordinasi yang baik. Sejauh mana keterkaitan dan kerjasama ditekankan dalam melaksanakan tugas dan seberapa dalam interdependensi antar anggota ditanamkan.

## **6. Keagresifan**

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukanya santai-santai dalam penyelesaian pekerjaan.

## **7. Stabilitas**

Sejauh mana loyalitas karyawan terhadap orang dan sejauh mana kegiatan organisasi menekan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Sedangkan **Schein (dalam Carrel,dkk.,1997)** yang dikutip Djokosantoso sebagai berikut :

1. Nilai- nilai dominan yang mendukung suatu organisasi;
2. Filosofi yang menuntun kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi kepada karyawan dan pelanggannya;
3. Berkembang pada kelompok kerja;
4. Politik (kebijaksanaan-kebijaksanaan);
5. Peraturan-peraturan yang mendukung kelangsungan organisasi;
6. Iklim kerja yang dibawa oleh rancangan fisik dan interaksi antar individu;
7. Kebiasaan individu pada saat mereka berinteraksi meliputi bahasa dan cara bertindak, suatu interaksi sosial.

Sedangkan menurut **Djoko Santoso Moeldjono (2006:20)** mendefinisikan budaya organisasi dengan 10 karakteristik budaya organisasi yaitu :

### **1. Inisiatif individu**

Seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggung jawab, kebebasan dan independensi dari masing-masing anggota organisasi dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat

tanggungjawab yang harus dipikul sesuai dengan wewenangnya dan seberapa luas kebebasan mengambil suatu keputusan.

## **2. Toleransi terhadap resiko**

Menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

## **3. Pengarahan**

Berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia dalam hal hasil kerjanya. Harapan tersebut dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.

## **4. Integrasi**

Seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.

## **5. Dukungan manajemen**

Dalam hal ini seberapa jauh manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

## **6. Pengawasan**

Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.

## **7. Identitas**

Menggambarkan pemahan anggota organisasi yang loyal terhadap organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan terhadap organisasi.



## **8. System penghargaan**

Dalam artian pengalokasian “reward” (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.

## **9. Toleransi terhadap konflik**

Menggambarkan sejauh mana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi.

## **10. Pola komunikasi**

Terbatas dari hierarki formal dari setiap perusahaan.

### **2.2.3 Jenis-jenis Budaya Organisasi**

Menurut Suwanto (2009:28), hubungan antara lingkungan organisasi terhadap budaya organisasi dapat dijabarkan kedalam jenis-jenis budaya organisasi sebagai berikut :

#### **1. Budaya adaptasi**

Budaya adaptasi ditandai oleh lingkungan yang tidak stabil dengan strategi terfokus pada kegiatan eksternal. Pada budaya adaptasi ini orang-orang di dalam suatu perusahaan diarahkan agar dapat mendukung kapasitas organisasi untuk menangkap tanda-tanda dan menafsirkan tindakan terhadap perubahan lingkungan ke dalam perilaku baru.

#### **2. Budaya misi**

Budaya ini ditandai oleh keadaan lingkungan yang relatif stabil. Dalam keadaan lingkungan yang stabil, perusahaan memperhatikan orang-orang di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menyebarkan visi perusahaan kepada khayalak. Visi tersebut memberi arti bagi para

anggota dengan mendefinisikan secara jelas perannya di dalam perusahaan.

### **3. Budaya partisipatif**

Budaya ini memfokuskan perhatiannya kepada keterlibatan seluruh orang dalam perusahaan terhadap perubahan lingkungan yang cepat. Perusahaan membangkitkan inisiatif para karyawan agar terlibat dalam kebersamaan melalui rasa tanggungjawab dan rasa memiliki, serta komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

### **4. Budaya konsisten**

Budaya ini dikembangkan dalam keadaan lingkungan yang stabil. Dalam keadaan itu, perusahaan memfokuskan strateginya kearah internal perusahaan. Symbol, kepahlawanan, dan protokoler yang di desain dimaksudkan untuk mendukung kerjasama, tradisi, dan mengikuti kebijakan perusahaan mencapai sasaran tertentu.

#### **2.2.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut **Robbins dalam Moh Pabundu Tika (2006:13)** fungsi budaya organisasi mencakup lima hal. Fungsi tersebut terdiri dari :

- a. Berperan menetapkan batasan
- b. Menggambarkan suatu perasaan identitas anggota organisasi
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
- d. Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
- e. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang membantu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan menurut **Jerald Greendberg dan Robert A Barron (1995:540)** fungsi budaya organisasi yaitu :

1. *Sense of identify*, sebagai pembentuk identitas, artinya dengan adanya budaya organisasi maka seorang karyawan dapat membedakan organisasinya dengan organisasi lainnya.
2. *Commitment to the organizations missions*, sebagai salah satu bukti adanya komitmen atau kesungguhan dari anggota organisasi atas tujuan organisasinya.
3. *Clarify and reinforce standards of behavior*, sebagai alat pengendali bagi perilaku anggota organisasi.

Selain hal-hal yang disebutkan diatas masih ada fungsi budaya organisasi menurut **Talizuduhu Nugraha (2005:20:21)**. Fungsi budaya organisasi tersebut antara lain :

- a. Identitas dan citra suatu masyarakat
- b. Pengikat suatu masyarakat
- c. Sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya
- d. Kekuatan penggerak dan pengubah
- e. Kemampuan untuk membentuk nilai tambah
- f. Pola perilaku
- g. Sebagai warisan
- h. Institusi (pengganti) formalisasi
- i. Adaptasi terhadap perubahan
- j. Proses yang mempersatukan
- k. Produk proses usaha mencapai tujuan bersama dan sejarah yang sama
- l. Program mental sebuah masyarakat

### **2.2.5 Sumber Budaya Organisasi**

Budaya organisasi diciptakan tidak hanya dari satu sumber saja. Melainkan dari berbagai pihak yang mempunyai keterkaitan dengan organisasi tersebut. Menurut **Anwar Prabunegara (2008:115)**, sumber-sumber budaya organisasi tersebut dari :

#### **1. Pendiri organisasi**

Pendiri (founder) organisasi merupakan sumber input yang utama. Pembentukan organisasi oleh pendirinya didasarkan pada visi pendiri itu sendiri. Pendiri memandang dunia disekitar menurut nilai yang termuat dalam budaya pribadi atau kelompoknya, merumuskan visinya dan memasukkan visi itu kedalam organisasinya.

#### **2. Pemilik organisasi**

Organisasi sebagai input umumnya dimiliki oleh para pendiri. Sebagian dimiliki oleh pendirinya, sebagian dimiliki oleh penerusnya atau pemegang saham.

#### **3. Sumber daya manusia asing**

Maraknya pasar SDM asing di Indonesia bukan semata-mata karena kurangnya SDM domestic yang memiliki keahlian atau keterampilan yang setara, melainkan budaya organisasi. SDM asing dipandang cocok dengan manajemen modern yang menuntut profesionalisme dan kemampuan berbisnis dibandingkan SDM domestik yang masih tradisional dan tidak terbuka.

#### **4. Lingkungan dan masyarakat**

Sumber lainnya adalah pihak-pihak yang berkepentingan, seperti pemegang saham, karyawan dari berbagai subkultur, manajemen, pelanggan, pemerintah, bank, mitra usaha, pesaing, dll.

## **2.2.6 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi**

Proses sosialisasi budaya organisasi kepada karyawan akan mempengaruhi seorang karyawan yang akan bekerja di dalam sebuah organisasi. Dalam proses ini, pihak organisasi harus betul-betul memastikan tahapan-tahapannya dilaksanakan agar karyawan bisa menjalankan budaya organisasi tempat mereka bekerja. Menurut **Anwar Prabunegara (2008:119)**, tahapan-tahapan proses sosialisasi tersebut adalah :

### **1. Seleksi terhadap calon karyawan**

Pimpinan harus selektif menerima calon karyawan, karyawan harus memenuhi kualifikasi persyaratan yang telah ditentukan agar mereka mampu berpedoman pada system nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi.

### **2. Penempatan karyawan**

Penempatan karyawan haruslah sesuai dengan kemampuan dan bidang keahliannya. Dengan penempatan kerja karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya diharapkan mereka mampu memegang teguh budaya organisasi.

### **3. Pendalaman bidang pekerjaan**

Pendalaman bidang pekerjaan karyawan dan pemahaman tugas, hak dan kewajiban perlu dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan kerja sesuai dengan analisis kebutuhan dan permasalahannya.

### **4. Pengukuran kinerja**

Kinerja organisasi perlu diukur secara periodik 6 bulan atau minimal setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangan dari tahun ke tahun berikutnya.

**5. Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi**

Kesetiaan kepada nilai-nilai utama seperti mengutamakan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen. Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi kepada seluruh individu organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi budaya yang kuat.

**6. Memperluas informasi/berita tentang budaya organisasi**

Pimpinan dan manajer perlu memperluas informasi atau menceritakan peraturan-peraturan organisasi, kepegawaian dan sanksi kerja kepada karyawan agar mereka mampu memahami dan mematuhi.

**7. Pengakuan dan promosi karyawan**

Pimpinan perlu memberikan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi tinggi. Begitu pula promosi jabatan dan predikat terbaik agar mereka dapat memegang teguh budaya organisasi.

**8. Pelaksanaan budaya organisasi**

Dalam hal ini pelaksanaan budaya organisasi dapat dikaji dari karakteristik budaya organisasi yaitu: perilaku individu yang tampak, norma-norma yang berlaku dalam organisasi, toleransi terhadap resiko, integrasi kerja, dukungan manajemen, pengawasan kerja, system penghargaan terhadap prestasi kerja, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi kerja.

Sedangkan menurut **Suwarto (2009:15)** sosialisasi sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap. Tahapan tersebut adalah sebagai berikut :

**a. Tahap prakedatangan**

Yaitu kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum karyawan baru bergabung dengan organisasi tersebut.

**b. Tahap perjumpaan**

Yaitu tahap dalam proses sosialisasi dimana seorang karyawan baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dalam menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda.

**c. Tahap metamorfosis**

Yaitu dalam proses sosialisasi dimana seorang karyawan baru menyesuaikan diri terhadap norma kelompok kerjanya.

## **2.3 Komitmen**

### **2.3.1 Pengertian Komitmen**

Definisi komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009).

Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Soekidjan, 2009), komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Menurut Van Dyne dan Graham (2005, dalam Muchlas, 2008), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah: personal, situasional dan posisi. Personal mempunyai ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit.

Lebih lanjut Dyne dan Graham (2005, dalam Muchlas, 2008) menjelaskan karakteristik dari personal yang ada yaitu: usia, masa kerja, pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, dan keterlibatan kerja. Situasional yang mempunyai ciri-ciri dengan adanya: nilai (value) tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi. Sedangkan posisional dipengaruhi oleh masa kerja dan tingkat pekerjaan.

Menurut Quest (1995, dalam Soekidjan, 2009) komitmen merupakan nilai sentral dalam mewujudkan soliditas organisasi. Hasil penelitian Quest (1995, dalam Soekidjan, 2009) tentang komitmen organisasi mendapatkan hasil :

- a. Komitmen tinggi dari anggota organisasi berkorelasi positif dengan tingginya motivasi dan meningkatnya kinerja;



- b. Komitmen tinggi berkorelasi positif dengan kemandirian dan “Self Control”;
- c. Komitmen tinggi berkorelasi positif dengan kesetiaan terhadap organisasi;
- d. Komitmen tinggi berkorelasi dengan tidak terlibatnya anggota dengan aktifitas kolektif yang mengurangi kualitas dan kuantitas kontribusinya.

### 2.3.2 Indikator perilaku komitmen

#### 2.3.2.1 Indikator perilaku komitmen menurut Ques.

Menurut **Quest (1995, Soekidjan, 2009)** indikator-indikator perilaku komitmen yang dapat dilihat pada karyawan adalah :

- a. **Melakukan upaya penyesuaian**, dengan cara agar cocok di organisasinya dan melakukan hal-hal yang diharapkan, serta menghormati norma-norma organisasi, menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku.
- b. **Meneladani kesetiaan**, dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh atasan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.
- c. **Mendukung secara aktif**, dengan cara bertindak mendukung misi memenuhi kebutuhan/misi organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi.
- d. **Melakukan pengorbanan pribadi**, dengan cara menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi.

### 2.3.2.2 Indikator perilaku komitmen menurut Meyer dan Ellen.

Menurut Meyer dan Allen (1991 dalam Soekidjan, 2009) membagi komitmen organisasi menjadi tiga macam atas dasar sumbernya :

- a. **Affective commitment**, Berkaitan dengan keinginan secara emosional terikat dengan organisasi, identifikasi serta keterlibatan berdasarkan atas nilai-nilai yang sama.
- b. **Continuance Commitment**, Komitmen didasari oleh kesadaran akan biaya-biaya yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi. Disini juga didasari oleh tidak adanya alternatif lain.
- c. **Normative Commitment**, Komitmen berdasarkan perasaan wajib sebagai anggota/karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini terjadi juga internalisasi norma-norma.

Dari ketiga jenis komitmen diatas tentu saja yang tertinggi tingkatannya adalah Affective Commitment. Anggota/karyawan dengan Affective Commitment tinggi akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Sedangkan tingkatan terendah adalah Continuance Commitment.

Anggota/karyawan yang terpaksa menjadi anggota/karyawan untuk menghindari kerugian financial atau kerugian lain, akan kurang/tidak dapat diharapkan berkontribusi berarti bagi organisasi. Untuk Normative Commitment, tergantung seberapa jauh internalisasi norma agar anggota/karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. komponen normatif akan menimbulkan perasaan kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas keuntungan-keuntungan yang telah diberikan organisasi (Soekidjan, 2009).

Menurut **Allen & Meyer (1997)** mendeskripsikan indikator dari komitmen organisasi sebagai berikut: Indikator affective commitment, Individu dengan affective commitment yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan affective commitment yang lebih rendah.

Berdasarkan beberapa penelitian affective commitment memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi.

Indikator Continuance comitment dengan continuance commitment yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi.

Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.

**Meyer & Allen (1991)** menyatakan bahwa continuance commitment tidak berhubungan atau memiliki hubungan yang negatif pada kehadiran anggota organisasi atau indikator hasil pekerjaan selanjutnya, kecuali dalam kasus-kasus dimana job retention jelas sekali mempengaruhi hasil pekerjaan.

Individu dengan continuance commitment yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan yang rendah (**Allen & Meyer, 1997**). Continuance commitment tidak mempengaruhi beberapa hasil pengukuran kerja (**Angle & Lawson; Bycio et al.; Morrman et al. dalam Allen & Meyer, 1997**).

Berdasarkan beberapa penelitian continuance commitment tidak memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi. Continuance commitment tidak berhubungan dengan tingkah laku organizational citizenship (**Meyer et al., dalam Allen & Meyer, 1997**),

Komitmen juga berhubungan dengan bagaimana anggota organisasi merespon ketidakpuasannya dengan kejadian-kejadian dalam pekerjaan (**Allen & Meyer, 1997**). Continuance commitment tidak berhubungan dengan kecenderungan seorang anggota organisasi untuk mengembangkan suatu situasi yang tidak berhasil ataupun menerima suatu situasi apa adanya (**Allen & Meyer, 1997**). Hal menarik lainnya, semakin besar continuance commitment seseorang, maka ia akan semakin bersikap pasif atau membiarkan saja keadaan yang tidak berjalan dengan baik.

Indikator Normative commitment, Individu dengan normative commitment yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas.

**Meyer & Allen (1991)** menyatakan bahwa perasaan semacam itu akan memotivasi individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Namun adanya normative commitment diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti job performance, work attendance, dan organizational citizenship. Normative commitment akan berdampak kuat pada suasana pekerjaan (**Allen & Meyer, 1997**).

Hubungan antara normative commitment dengan ketidakhadiran seseorang jarang sekali mendapat perhatian. Normative commitment dianggap memiliki hubungan dengan tingkat ketidakhadiran dalam suatu penelitian (Meyer et al., dalam Allen & Meyer, 1997). Namun suatu penelitian lain menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kedua variable tersebut (Hackett et al.; Somers dalam Allen & Meyer, 1997).

Berdasarkan hasil penelitian normative commitment berhubungan positif dengan pengukuran hasil kerja (Randall et al., dalam Allen & Meyer, 1997) dan pengukuran laporan kerja dari keseluruhan pekerjaan (Ashfort & Saks dalam Allen & Meyer, 1997). Normative commitment memiliki hubungan dengan tingkah laku organizational citizenship (Allen & Meyer, 1997). Walaupun demikian hubungan antara normative commitment dengan tingkah laku extra-role lebih lemah jika dibandingkan affective commitment.

Berdasarkan beberapa penelitian, sama seperti affective commitment, normative commitment yang tinggi berkorelasi negatif dengan keadaan stress anggota organisasi (Begley & Czajka; Jamal; Ostroff & Kozlowski; Reilly & Orsak dalam Allen & Meyer, 1997).

Beberapa hasil penelitian menunjukkan hubungan yang negatif antara komitmen terhadap organisasi dengan intensi untuk meninggalkan organisasi dan actual turnover (Allen & Meyer; Mathieu & Zajac; Tett & Meyer dalam Allen & Meyer, 1997).

Meskipun hubungan terbesar terdapat pada affective commitment, terdapat pula hubungan yang signifikan antara komitmen dan turnover variable diantara ketiga dimensi komitmen (Allen & Meyer, 1997). Sebagian besar organisasi menginginkan anggota yang berkomitmen, dan tidak hanya bertahan dalam organisasi saja.

### 2.3.3 Manfaat Komitmen

Manfaat adanya Komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi;
- b. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan;
- c. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Keyakinan tentang pentingnya komitmen dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi tampak sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan para ahli **Ivancevich dan Matteson (2002:206)**.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Chow dan **Holden (1997:275-298)** menyimpulkan bahwa :

“Research evidence indicates that the absence of commitment can reduce organizational effectiveness”.

Penelitian yang dilakukan oleh **Hom, Katerberg dan Dunham (1987:163-178)** memberikan temuan yang sama bahwa, komitmen terhadap organisasi memiliki hubungan yang negatif, baik dengan kemangkiran kerja maupun dengan tingkat keluarnya karyawan.

**Penelitian Mathieu dan Zajac (1990:171-199)** maupun penelitian **De Cottis dan Summers (1987:445-470)**, sama-sama menemukan bahwa komitmen individu terhadap organisasi memiliki hubungan yang positif dengan tingkat performansi kerja. Hasil penelitian **Mayer dan Schoorman (1992:671-684)** terhadap 330 karyawan perusahaan keuangan di Amerika Serikat menemukan terdapat korelasi positif yang signifikan antara komitmen individu terhadap organisasi dengan tingkat kinerja maupun dengan tingkat kepuasan kerja.

Penelitian **Chow (1994)** sebagaimana dikutip **Johnson (1995:70)** terhadap perusahaan di Jepang menyimpulkan bahwa, tingginya produktivitas perusahaan di Jepang didukung secara signifikan oleh tingginya komitmen sumber daya manusianya.

Dari paparan di atas memberikan indikasi bagaimana pentingnya variabel komitmen organisasi dalam kaitannya dengan fenomena tingkat kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, **Steers (1985:144)** berdasarkan pada hasil studi meta analisis terhadap berbagai hasil penelitian yang pernah dilakukan para ahli sebelumnya, berhasil mengemukakan sebuah model tentang komitmen dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi.

### 2.3.4 Cara membentuk komitmen

Tidak ada satu pimpinan organisasi manapun yang tidak menginginkan seluruh jajaran anggotanya tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi/perusahaan mereka. Bahkan sampai sejauh ini banyak pimpinan organisasi sedang berusaha menggiatkan peningkatan komitmen anggotanya terhadap organisasi.

Menurut **Martin dan Nicholls (dalam Armstrong, 1991)** menyatakan bahwa ada 3 (tiga) pilar untuk membentuk komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu:

**a. Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi,**

Untuk menciptakan kondisi ini orang harus mengidentifikasi dirinya dalam organisasi, untuk mempercayai bahwa ada guna dan manfaatnya bekerja di organisasi, untuk merasakan kenyamanan didalamnya, untuk mendukung nilai-nilai, visi, dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Salah satu faktor penting dalam menciptakan rasa kepemilikan ini adalah meningkatkan perasaan seluruh anggota organisasi bahwa perusahaan (organisasi) ini adalah benar-benar merupakan “milik” mereka. Kepemilikan ini tidak sekedar dalam bentuk kepemilikan saham saja (meskipun kadangkala ini juga merupakan cara yang cukup membantu), namun lebih berupa meningkatkan kepercayaan di seluruh anggota organisasi bahwa mereka benar-benar (secara jujur) diterima oleh manajemen sebagai bagian dari organisasi.

Banyak cara yang bisa dilakukan untuk itu, mengajak mereka anggota organisasi untuk terlibat memutuskan penciptaan dan pengembangan produk baru, terlibat memutuskan perubahan rancangan kerja dan sebagainya. Bila mereka anggota organisasi merasa terlibat dan semua



idinya dipertimbangkan maka muncul perasaan kalau mereka ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil.

**b. Menciptakan semangat dalam bekerja,**

Cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi intrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan. Menciptakan semangat kerja bawahan bisa dengan cara membuat kualitas kepemimpinan yaitu menumbuhkan kemauan manajer dan supervisor untuk memperhatikan sepenuhnya motivasi dan komitmen bawahan melalui pemberian delegasi tanggung jawab dan pendayagunaan keterampilan bawahan.

**c. Keyakinan dalam manajemen,**

Cara ini mampu dilakukan manakala organisasi benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukkan kepada bawahan bahwa manajemen tahu benar kemana organisasi ini akan dibawa, tahu dengan benar bagaimana cara membawa organisasi mencapai keberhasilannya, bahkan sampai pada kemampuan menterjemahkan rencana ke dalam realitas.

Pada konteks ini karyawan akan melihat bagaimana ketegaran dan kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan hingga sukses, kesuksesan inilah yang membawa dampak kebanggaan pada diri karyawan. Apalagi mereka sadar bahwa keterlibatan mereka dalam mencapai kesuksesan itu cukup besar dan sangat dihargai oleh manajemen.

### 2.3.5 Macam – Macam Bentuk Komitmen

Komitmen dibedakan menjadi dalam tiga tingkatan atau derajat, sebagai berikut (**Thomson dan Mabey, 1994**) :

**a. Komitmen pada tugas (*Job Commitment*),**

Merupakan komitmen yang berhubungan dengan aktivitas kerja. Komitmen pada tugas dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti kesesuaian orang dengan pekerjaannya dan karakteristik tugas seperti variasi keterampilan, identitas pekerjaan, tingkat kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik pekerjaan.

Penelitian **Hackman dan Oldham (1980)** menyimpulkan bahwa motivasi kerja terbentuk oleh tiga kondisi, yaitu apabila pekerja merasakan pekerjaannya berarti, pekerja merasa bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya, dan pekerja memahami hasil pekerjaannya.

**b. Komitmen pada karir (*Career Commitment*),**

Komitmen pada karir lebih luas dan kuat dibandingkan dengan komitmen pada pekerjaan tertentu. Komitmen ini lebih berhubungan dengan bidang karir daripada sekumpulan aktivitas dan merupakan tahap dimana persyaratan suatu pekerjaan tertentu memenuhi aspirasi karir individu. Ada kemungkinan individu yang memiliki komitmen yang tinggi pada karir akan meninggalkan organisasi untuk meraih peluang yang lebih tinggi lagi.

**c. Komitmen pada organisasi (*Organizational Commitment*),**

Merupakan jenjang komitmen yang paling tinggi tingkatannya. **Porter dan Steers (1991)** mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat keterikatan relatif dari individu terhadap organisasinya.

Definisi komitmen organisasi menurut **Luthans (1992)** adalah sikap loyal anggota organisasi atau pekerja bawahan dan merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus mereka menunjukkan kepedulian dan kelangsungan sukses organisasi.

Sedangkan definisi menurut **Robbins (1996)** adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Menurut **Buchanan (1974)**, komitmen organisasi terdiri dari tiga sikap, yaitu :

1. Perasaan identifikasi dengan misi organisasi;
2. Rasa keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi;
3. Rasa kesetiaan dan cinta pada organisasi sebagai tempat hidup dan bekerja, terlepas dari manfaat dan misi organisasi bagi individu.

### **2.3.6 Strategi Komitmen**

Selanjutnya menurut **Armstrong (1991)**, ada 10 komponen sebagai sebuah strategi bagi manajemen untuk meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasi dalam mencapai tujuannya, yaitu:

1. Definisikan dan diseminasikan misi dan nilai-nilai organisasi;
2. Sebarkan tujuan organisasi dengan cara meningkatkan pemahaman tiap orang akan strategi organisasi dan ajak anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam menterjemahkan tujuan ke dalam strategi;
3. Mengajak anggota organisasi untuk terlibat dalam mendefinisikan persoalan dan ikut terlibat dalam pemecahan sampai mereka merasa langkah itu adalah merupakan “milik” nya;

4. Berikan pola kepemimpinan transformasional yaitu memberikan anggota organisasi inspirasi ide yang mengarah pada masa depan;
5. Gunakan setiap media komunikasi yang ada untuk menyampaikan pesan secara tepat tentang misi, nilai, dan strategi organisasi;
6. Berikan contoh-contoh dan pelatihan yang merupakan perwujudan dari gaya manajemen organisasi dalam meningkatkan keterlibatan dan kerjasama anggota;
7. Kembangkan proses dan iklim organisasi yang mampu meningkatkan perkembangan ketrampilan orang dalam mencapai tujuan prestasi yang lebih tinggi;
8. Kenalkan kepada anggota organisasi keuntungan (profit) organisasi dan rencana pencapaian profit untuk tahun-tahun mendatang;
9. Gunakan program pelatihan yang ada untuk meningkatkan impresi yang bagus dari karyawan terutama karyawan baru terhadap organisasi;
10. Gunakan workshop atau jenis pelatihan lainnya untuk mengajak semua orang mendiskusikan isu-isu penting yang dihadapi organisasi dan berikan kesempatan pada mereka untuk memberikan kontribusi ide. Bahkan kalau perlu ambil tindakan mengenai ide – ide bagus mereka.

### **2.3.7 Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi**

Menurut **Dyne dan Graham (2005, dalam Soekidjan, 2009)** faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah : Personal, Situasional dan Posisi.

#### **2.3.7.1 Karakteristik Personal.**

- a. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim

dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) akan cenderung lebih komitmen;

- b. Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi;
- c. Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah;
- d. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi;
- e. Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya;
- f. Keterlibatan kerja (job involvement), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

#### **2.3.7.2 Situasional.**

##### **a. Nilai (Value) Tempat kerja**

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, Inovasi, Kooperasi, partisipasi dan Trust akan mempermudah setiap anggota/karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggota/karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para

anggota/karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu;

**b. Keadilan organisasi**

Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi;

**c. Karakteristik pekerjaan**

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi;

**d. Dukungan organisasi**

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komit.

### 2.3.7.3 Positional

#### a. Masa kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena: semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang;

#### b. Tingkat pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

### 2.3.8 Aspek – Aspek Komitmen

#### 1. Identifikasi

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap organisasi. Guna menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain organisasi memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggotan dalam tujuan organisasi atau organisasi.

Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para anggota dengan organisasi. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela

menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan organisasi.

## **2. Keterlibatan**

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama.

Anggota juga merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

## **3. Loyalitas**

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna ksesediaan seseorang untuk bisa melanggengkan hubungannya dengan organisasi kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun.

Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini diupayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.



### **2.3.9 Perilaku Karyawan Yang Terkait Dengan Perusahaan**

Beberapa para ahli mengemukakan arti dari komitmen terhadap organisasi. **Armstrong (1991)** menyatakan bahwa pengertian komitmen mempunyai 3 (tiga) area perasaan atau perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja, yaitu :

- a. Kepercayaan, pada area ini seseorang melakukan penerimaan bahwa organisasi tempat bekerja atau tujuan-tujuan organisasi didalamnya merupakan sebuah nilai yang diyakini kebenarannya;
- b. Keinginan untuk bekerja atau berusaha di dalam organisasi sebagai kontrak hidupnya. Pada konteks ini orang akan memberikan waktu, kesempatan dan kegiatan pribadinya untuk bekerja diorganisasi atau dikorbankan ke organisasi tanpa mengharapkan imbalan personal;
- c. Keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi.

## 2.4 Loyalitas

### 2.4.1 Pengertian Loyalitas

Loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Loyalitas dalam perusahaan dapat diartikan sebagai kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan.

**Velasques dalam Sudimin (2003)** mengatakan bahwa kewajiban karyawan adalah bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan dan menghindari aktivitas yang dapat mengancam atau mengganggu pencapaian tujuan tersebut dan bukan untuk kepentingan atau manfaat pribadi karyawan.

Hal yang bisa menimbulkan kesulitan terhadap terwujudnya loyalitas adalah konflik kepentingan (conflict of interest), yaitu konflik antara kepentingan pribadi karyawan dan kepentingan perusahaan. Demi kepentingan pribadi, karyawan tidak boleh menjalankan kegiatan yang bersaing dengan perusahaannya. Selain itu, konflik kepentingan juga bisa muncul dengan terjadinya penggabungan beberapa jenis pekerjaan.

Menurut **Sudimin (2003)** loyalitas berarti kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Kecuali menyimpan rahasia, hal-hal itu hanya dapat dilakukan ketika karyawan masih terikat hubungan kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja.

**Fletcher dalam Sudimin (2003)** merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dan tidak meninggalkan atau membelot serta tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan.

Menurut **Robbins (2005)** pengertian loyalitas yang berkaitan dengan tingkat kepercayaan adalah suatu keinginan untuk melindungi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Bila seseorang memiliki loyalitas dan kepercayaan terhadap suatu hal, maka orang tersebut bersedia berkorban dan setia terhadap hal yang dipercayainya tersebut.

Jadi, loyalitas memiliki hubungan positif terhadap tingkat kepercayaan, semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan.

Loyalitas merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (**Flippo, 1996**).

Karyawan yang loyal sangat dihargai oleh perusahaan karena perusahaan sangat membutuhkan karyawankaryawan yang loyal untuk kelangsungan perusahaanya dalam menentukan maju mundurnya perusahaan di masa mendatang. Banyak faktor yang menjadikan seorang karyawan menjadi loyal, diantaranya kepuasan kerja, kompensasi atau insentif, komunikasi yang efektif, motivasi yang diberikan oleh perusahaan, tempat kerja yang nyaman, pengembangan karir, pengadaan pelatihan dan pendidikan karyawan, partisipasi kerja, pelaksanaan kesehatan dan keselamatan kerja, serta hubungan dengan karyawan lain.

Dalam penjelasan pasal 4 No. 10 tahun 1979 mengenai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) untuk pegawai negeri seperti yang dikutip oleh **Saydam (2000:485)** :

“Loyalitas adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan melaksanakan tugas“.

Dalam kamus Bahasa Indonesia, **Zain (1994:114)** mengatakan bahwa,

“Loyalitas adalah kesetiaan dan kepatuhan kepada atasan dan kepada perusahaan tempat bekerja“.

Loyalitas perlu ditumbuhkan dan dipelihara terus menerus, loyalitas dapat mencakup loyalitas terhadap perusahaan. Dengan demikian akan timbul solidaritas sosial yang tinggi yang akhirnya akan meningkatkan produktifitas pada perusahaan sendiri.

Pembinaan loyalitas menurut Saydam (2000:416-417) perlu dilakukan agar sumber daya manusia tersebut :

- a. Mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan;
- b. Merasa memiliki terhadap perusahaan;
- c. Dapat mencegah *turn over* (tingkat perputaran tenaga kerja);
- d. Menjamin kesinambungan kinerja perusahaan;
- e. Menjamin tetap terpeliharanya motivasi kerja;
- f. Dapat meningkatkan profesionalisme dan produktifitas kerja.

Sumber daya manusia yang memiliki loyalitas yang tinggi akan memiliki tingkat kepedulian yang tinggi pula. Karena pada dasarnya loyalitas timbul dari dalam diri sendiri. Loyalitas berasal dari kesadaran yang tinggi bahwa antara karyawan dan tempat karyawan tersebut bekerja merupakan dua pihak yang saling membutuhkan.

Karyawan membutuhkan organisasi tempatnya mencari nafkah atau sumber penghidupan dan pemenuhan kebutuhan sosial lainnya. Disisi lain organisasi tempat karyawan tersebut bekerja juga dianggap mempunyai kepentingan pada karyawan, karena dengan adanya karyawan, perusahaan atau organisasi akan dapat melakukan aktifitasnya dalam rangka mencapai tujuan dan kelangsungan hidup tempat organisasi karyawan tersebut bekerja.

## 2.4.2 Unsur-unsur Loyalitas

Dalam penjelasan pasal 4 PP No. 10 Tahun 1979, tentang Penilaian Pelaksanaan Kerja, loyalitas memiliki beberapa unsur menurut **Saydam (2000:484)**, unsur-unsur loyalitas itu adalah :

### 1. Ketaatan/kepatuhan

Ketaatan yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan kedinasan yang berlaku dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

Ciri-ciri ketaatan ini adalah :

- a. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku;
- b. Mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik;
- c. Selalu mentaati jam kerja yang sudah ditentukan;
- d. Selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya.

### 2. Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

Ciri-ciri tanggung jawab tersebut adalah :

- a. Dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu;
- b. Selalu menyimpan atau memelihara barang-barang dinas dengan sebaik-baiknya;
- c. Mengutamakan kepentingan dinas dari kepentingan golongan;

- d. Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain.

### **3. Pengabdian**

Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.

### **4. Kejujuran**

Dalam penjelasan pasal 4 PP No. 10 Tahun 1979 tentang DP3, seorang pegawai yang jujur memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa dipaksa;
- b. Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya;
- c. Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa loyalitas memiliki indikator-indikator sebagai berikut :

1. Ketaatan/kepatuhan;
2. Rasa tanggung jawab;
3. Pengabdian;
4. Kejujuran.

#### **2.4.3 Penyebab Rendahnya Loyalitas karyawan**

Menurut **Saydam (2000:395)**, mengatakan bahwa yang menyebabkan rendahnya loyalitas adalah :

1. Sistem kompensasi yang kurang menjamin ketenagaan kerja;
2. Waktu kerja kurang fleksibel;
3. Rendahnya motivasi pegawai;

4. Struktur organisasi yang kurang jelas sehingga tugas dan tanggung jawab kabur;
5. Rancangan pekerjaan kurang baik sehingga dirasakan kurang menantang;
6. Rancangan kualitas manajemen yang terlibat pada kurangnya perhatian terhadap konsumen;
7. Rendahnya kemampuan kerja atasan, yang tidak mendukung berhasilnya kerjasama tim;
8. Kurang terbukanya kesempatan untuk mengembangkan karir.

Menurut **Budi Wijaya Soetjipto (Gouzali Saydam, 2000:395)**, bahwa untuk memperbaiki atau meningkatkan loyalitas karyawan perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

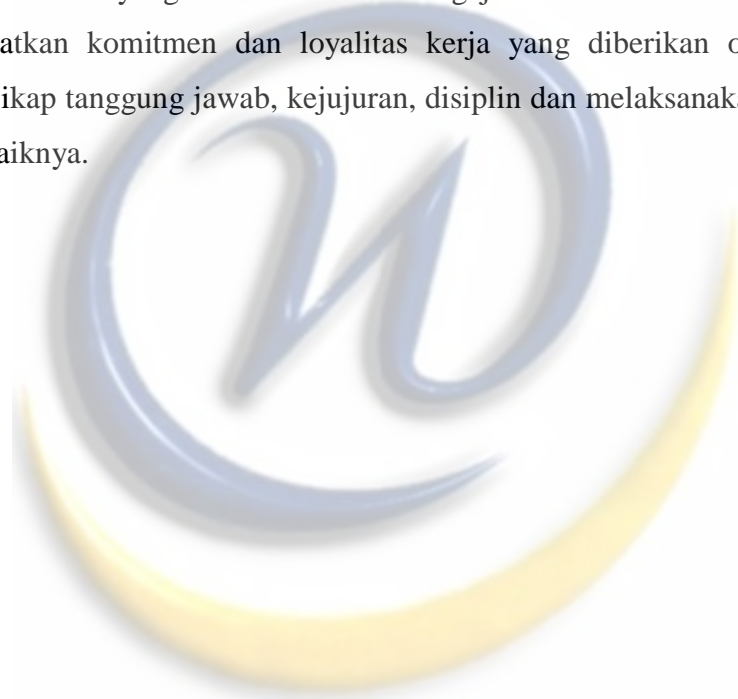
1. Mengkaji ulang seluruh pekerjaan atau jabatan yang ada dalam perusahaan dan menyusun uraian pekerjaan yang benar;
2. Pimpinan perusahaan perlu memberikan perhatian lebih pada kepuasan kinerja karyawan;
3. Melibatkan karyawan dalam berbagai pelatihan sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing.

Meningkatkan kualitas sistem penilaian kinerja karyawan :

1. Meningkatkan keterpaduan dan keterbukaan sistem pengembangan karir;
2. Penyempurnaan sistem kompensasi, sehingga mencerminkan keadilan eksternal;
3. Meningkatkan efektivitas komunikasi dalam perusahaan sehingga ada umpan balik terhadap pekerjaan;
4. Meningkatkan fleksibilitas waktu kerja sesuai keadaan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disebutkan bahwa secara garis besar, rendahnya loyalitas kerja karyawan disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi faktor-faktor yang ada dalam diri karyawan seperti rendahnya motivasi kerja karyawan, sementara faktor eksternal diantaranya meliputi struktur organisasi kurang jelas, rendahnya kemampuan kerja atasan dan rendahnya kualitas manajemen dalam perusahaan tersebut.

Dari uraian diatas, penulis berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sebuah kondisi yang dibuat secara sengaja oleh sebuah organisasi untuk meningkatkan komitmen dan loyalitas kerja yang diberikan oleh perusahaan dengan sikap tanggung jawab, kejujuran, disiplin dan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.





## 2.5 Kerangka Pemikiran

Pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mendukung aktivitas suatu organisasi perlu diimbangi dengan keterampilan karyawan sebagai subyek yang menjalankannya. Dari setiap aktifitas yang dijalankan oleh suatu organisasi salah satunya adalah untuk menjaga komitmen dan loyalitas kerja karyawan.

Dengan demikian, budaya organisasi yang baik dan juga tingginya tingkat komitmen pada perusahaan dan tingkat loyalitas karyawan sangat diharapkan oleh seluruh pihak. Sehingga untuk menjaga komitmen dan loyalitas kerja karyawan tersebut haruslah menciptakan budaya organisasi yang baik, dimana dengan terciptanya budaya kerja yang baik merupakan salah satu faktor penentu tingginya tingkat komitmen dan loyalitas karyawan.

Definisi budaya organisasi menurut **Stephen P. Robbins** dalam bukunya perilaku organisasi (2008:256) adalah :

“Budaya organisasi adalah sebuah system pemaknaan bersama yang dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. System pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi“.

Menurut **Meyer dan Allen (1991, dalam Soekidjan, 2009)** komitmen adalah :

“Penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut”.

Dalam kamus Bahasa Indonesia, **Zain (1994:114)** mengatakan bahwa,

“Loyalitas adalah kesetiaan dan kepatuhan kepada atasan dan kepada perusahaan tempat bekerja“.

Loyalitas perlu ditumbuhkan dan dipelihara terus menerus, loyalitas dapat mencakup loyalitas terhadap perusahaan.

Dalam bukunya yang lain **Robbins (2002:283)** berpendapat tentang budaya organisasi terhadap loyalitas kerja, bahwa :

“Budaya yang kuat jelas sekali akan memiliki pengaruh besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah”.

Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, loyalitas dan komitmen organisasi.

Sedangkan menurut **Kotter dan Heskett dalam Widyarini (2009:8)** :

“Kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen, dan loyalitas kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan dan karir dalam jangka panjang”.

**BUDAYA ORGANISASI :**

- a. Inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci.
- c. Orientasi hasil.
- d. Orientasi orang.
- e. Orientasi tim.
- f. Agresivitas.
- g. Stabilitas.

(Robbins, 2008:721)

**KOMITMEN :**

- a. Tingginya motivasi dan meningkatnya kinerja.
- b. Kemandirian dan “Self Control”.
- c. Kesetiaan terhadap organisasi.
- d. Terlibatnya anggota dengan aktifitas

Quest (1995, dalam Soekidjan, 2009)

**LOYALITAS :**

- a. Mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan.
- b. Merasa memiliki terhadap perusahaan.
- c. Dapat mencegah *turn over*.
- d. Menjamin kesinambungan kinerja.
- e. Menjamin tetap terpeliharanya motivasi kerja.
- f. Dapat meningkatkan produktifitas kerja.

Saydam (2000:416-417)