

## TIPOLOGI DAN ANTESEDEN KOMITMEN ORGANISASI

**Veronika Agustini Srimulyani**  
*Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi*  
*Universitas Widya Mandala Madiun*

### ABSTRACT

*This paper presents a contemporary review of the term commitment from an organizational perspective. The paper highlights the typology of employment commitment and antecedents of organizational commitment. Organizational commitment is a subset of employment commitment, which is comprised of work commitment, career commitment and organizational commitment. Organizational commitment in turn, can be subdivided into affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. As a combination of both attitudinal and behavioral approaches, organizational commitment is defined as employees' acceptance, involvement and dedication (AID) towards achieving the organization's goals. It is the willingness of employees to accept organizational values and goals, and to work towards achieving these: to be fully involved, to participate in all the activities, both work and non-work related, of the organization, and to dedicate time and effort towards the betterment of the organization.*

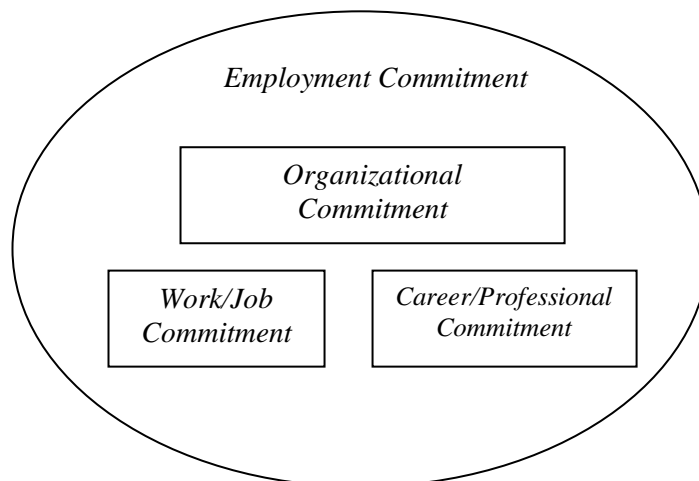
**Keywords:** *work commitment, career commitment, organizational commitment*

### A. Pendahuluan

Komitmen (*commitment*) didefinisikan sebagai “*an employee level of attachment to some aspect of work*”, (Muthuveloo dan Rose, 2005). Artinya, komitmen digambarkan sebagai suatu tingkat ikatan karyawan/pegawai pada beberapa aspek pekerjaan.

Berbagai penulis mengidentifikasi jenis komitmen pegawai yang dapat membantu berbagai pihak dalam membangun pemahaman atas sikap dan perilaku pegawai dalam suatu organisasi. Dari berbagai pendapat ahli yang sangat bervariasi, *employment commitment*, dapat digolongkan ke dalam tiga (3) kelompok, yaitu: *work/job commitment*; *career/professional commitment*,

dan *organizational commitment* atau *commitment to organization*, seperti yang terlihat dalam Gambar 1. berikut:



Gambar 1. *Typology of Employee Commitment*  
Sumber: Meyer dan Lynne (dalam Muthuveloo dan Rose, 2005).

#### 1. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Ada banyak definisi tentang komitmen organisatoris, tetapi para peneliti sependapat bahwa komitmen organisasional mencerminkan suatu “*multidimensional psychological attachment*” dari individu kepada organisasi. Komitmen organisasional mempunyai dua dimensi dasar: a) *it characterizes the employee's relationship in the organization*; b) *it has implication for the decision to continue or stop membership in the organizational* (Ugboro dan Obeng, dalam Dordevic, 2004). Artinya bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan hubungan karyawan dengan organisasi; dan mempunyai implikasi bagi keputusan karyawan untuk melanjutkan atau berhenti dari keanggotaan organisasi.

Ada dua (2) konsep dominan mengenai komitmen organisasional dalam literatur sosiologi, yaitu “*employee's loyalty towards the*

*organization and an employe's intention to stay with the organization*”, (Muthuvelo dan Rose, 2005). Kesetiaan atau *loyalty* adalah suatu respon afektif untuk; dan identifikasi dengan, suatu organisasi, yang berdasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab. Menurut Meyer dan Herscovitch (dalam Coetzee, 2005), mendefinisikan loyalitas sebagai, “*the degree to which an employee identifies with the goals and values of the organization and is willing to exert effort to help it succeed.*” Artinya, loyalitas adalah tingkat di mana pegawai mengidentifikasikan diri dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi dan akan menggunakan usaha yang keras untuk membantunya berhasil. *Intention to stay* digambarkan suatu niat pegawai untuk tetap meneruskan keanggotaannya pada suatu organisasi, dimungkinkan karena pertimbangan ekonomis, seperti biaya- biaya yang harus ditanggung jika pegawai memutuskan keluar atau menetap di suatu organisasi.

## 2. Komitmen Karier (*Career Commitment*)

“*Career commitment refers to identification with, and involvement in, one's occupation*” (Muthuveloo dan Rose, 2005). Artinya, komitmen karier mengacu pada identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam, jabatan/kedudukan seseorang. Sedangkan menurut Blau (dalam Muthuveloo dan Rose, 2005) mendefinisikan karier sebagai “*as one's attitude toward one's profession or vocation*”. Istilah lain *career commitment* antara lain: *occupational commitment*, dan *professional commitment*. Jadi secara umum diartikan sebagai perasaan terikat dengan

karier seseorang, atau jabatan/kedudukan, dibandingkan kepada organisasi mempekerjakannya.

### 3. Komitmen Kerja (*Work Commitment*)

“*Work commitment refers neither to the organization nor to one's career, but to employment itself*”, (Baruch, 1998; Bard; dalam Muthuveloo dan Rose, 2005). Artinya, komitmen pekerjaan menunjuk bukan kepada organisasi maupun kepada karier seseorang, tetapi kepada pekerjaan itu sendiri. Seseorang merasa terikat dengan pekerjaan memiliki perasaan yang kuat atas tugas atau kewajiban dari pekerjaannya, dan menempatkan nilai hakiki (*intrinsic value*) atas pekerjaannya sebagai “*central life interest*”. Bentuk komitmen ini berhubungan dengan terminologi (dalam Muthuveloo dan Rose, 2005): *work motivation* (Kuo dan Ronald, 1994; Meyer dan Herscovitch, 2001); *job involvement* (Shore dan Wayne, 1993; Meyer dan Herscovitch, 2001); *work a central life interest* (Morrow, 1998; Rowden, 2003); dan *work involvement* (Hope, 2003).

## **B. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)**

### 1. Perkembangan Pendekatan *Organizational Commitment*

Dalam perkembangannya, konsep komitmen organisasi didefinisikan dan diukur dengan berbagai cara yang berbeda. Pendekatan-pendekatan teoritis yang utama, muncul dari riset sebelumnya atas komitmen, yaitu:

#### a. Pendekatan Sikap (*Attitudinal Approach*)

Komitmen menurut pendekatan ini, menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut pendekatan ini, “*commitment is viewed*

*as an attitude of attachment to the organization, which leads to particular job - related behaviors*” (Muthuveloo dan Rose, 2005). Menurut pendekatan ini, komitmen dipandang sebagai suatu sikap keterikatan kepada organisasi, yang berperan penting pada pekerjaan tertentu dan perilaku yang terkait. Sebagai contoh, pegawai yang memiliki komitmen tinggi, akan rendah tingkat absensinya, dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi dengan sukarela, dibandingkan dengan lebih pegawai yang memiliki komitmen rendah.

Konsep komitmen organisasi dari Mowday, Porter, dan Steers (dalam Luthans, 2006: 249), merupakan pendekatan sikap; dimana,

“Komitmen didefinisikan sebagai:

- 1) keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;
- 2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi;
- 3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.”

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi; memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi; terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya; dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

#### b. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan ini menitikberatkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pension, dan lain-lain) membuat ia terikat untuk loyal terhadap organisasi. Dalam pendekatan ini, komitmen organisasi didefinisikan sebagai: “*profit associated with continued participation and a*

*'cost' associated with leaving*”, (Kanter, dalam Suliman dan Iles, 2000).

Menurut White (dalam Armstrong, 1999: 183), komitmen organisasi terdiri dari tiga area keyakinan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan terhadap perusahaan dimana ia bekerja. Ketiga area tersebut adalah:

- 1) Keyakinan dan penerimaan terhadap organisasi, tujuan, dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.
- 2) Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini tercakup di antaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan *personal gain* secepatnya.
- 3) Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) serta Bateman dan Stresser (1984) (dalam Muchinsky, 1993: 286) menemukan kenyataan bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki kondisi : (a) individu-individu tersebut lebih mampu beradaptasi; (b) jumlah karyawan yang keluar-masuk (*turnover*) lebih sedikit; (c) kelambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai; (d) kepuasan kerja lebih tinggi.

Mathieu dan Zajack (dalam Muchinsky, 1993: 288-289) menyatakan bahwa seseorang yang terlalu berkomitmen pada organisasi akan cenderung mengalami stagnasi dalam kariernya serta cenderung berkurang pengembangan dirinya (*self development*); dan bila komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, maka organisasi akan

mendapat keuntungan dengan berkurangnya *turnover*, adanya prestasi yang lebih baik.

c. Pendekatan Multidimensi (*The Multidimensional Approach*)

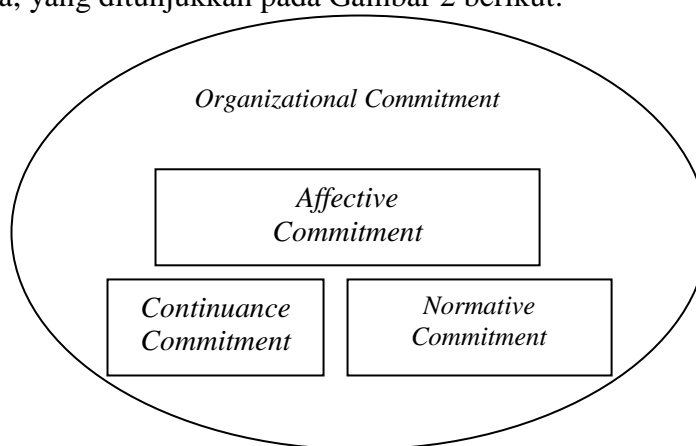
Komitmen organisasional secara tradisional dipandang sebagai konstruk uni-dimensi atau satu dimensi (Porter *et al.*, dalam Tella *et al.*, 2007: 6), di mana komitmen organisasi didefinisikan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Terdapat banyak bukti yang menunjukkan bahwa individu mengembangkan komitmen pada organisasi tertentu melalui berbagai dimensi atau berbagai sumber. Penelitian terhadap perilaku menyimpulkan bahwa ada tiga (3) sumber komitmen organisasional yang berbeda (Meyer dan Allen, dalam Coetzee, 2005), yaitu:

- 1) *Affective commitment, the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization.*
- 2) *Continuance commitment, an awareness of the costs associated with leaving the organization.*
- 3) *Normative commitment, a feeling of obligation to continue employment.*

Artinya, *affective commitment* berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi; *Continuance commitment* adalah suatu kesadaran akan biaya-biaya yang

harus ditanggung (kerugian baik finansial atau kerugian lain) berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi. *Normative commitment* adalah suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi.

Jadi berdasarkan pendekatan multidimensional dari Meyer dan Allen, ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga pegawai memilih menetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya, yang ditunjukkan pada Gambar 2 berikut.

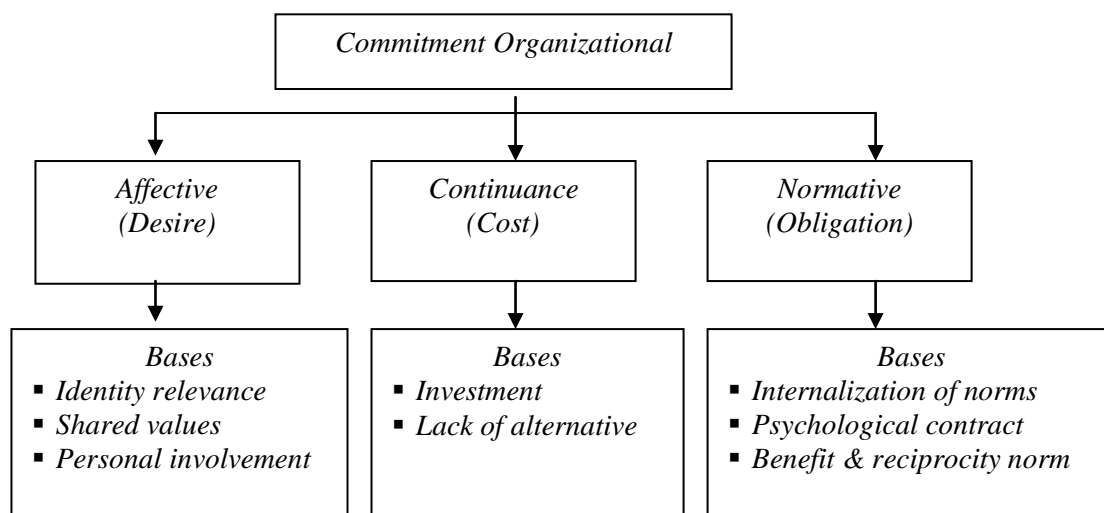


Gambar 2. *Typology of Organizational Commitment*  
Sumber: Meyer dan Allen (dalam Muthuveloo dan Rose, 2005)

Hal yang umum dari ketiga bentuk komitmen tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.

Lebih lanjut, Meyer dan Herscovitch (dalam Coetzee, 2005), menggambarkan ketiga bentuk komitmen organisasional dan faktor-faktor yang mendasarinya, dalam Gambar 3 berikut.





Gambar 3. *Organizational Commitment*  
Sumber: Meyer dan Herscovitch (dalam Coetzee, 2005)

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance* dan *normative*. Pegawai 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.

Pegawai 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. Pegawai terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga

memungkinkannya melakukan usaha yang tidak maksimal. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut kurang/tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi secara berarti pada organisasi.

Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komitmen normatif didasarkan pada pendekatan *obligation*, di mana komitmen sebagai tekanan normatif yang telah diinternalisasikan agar individu bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Pegawai dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi.

## 2. Antecedent dari *Organizational Commitment*

Van Dyne and Graham (dalam Coetsee, 2005) menyatakan bahwa, faktor-faktor: personal, situasional, dan posisi dapat mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi.

### a. *Personal Factor* atau *Personal Characteristic*.

Banyak kajian mencoba menentukan apakah tipe tertentu dari karyawan lebih mungkin merasa terikat dengan pemberi kerja. Khususnya, pegawai yang memiliki sifat sangat teliti, ramah (*extroverted*) dan umumnya mempunyai suatu pandangan positif pada hidup (optimis) sering cenderung lebih komit. Pegawai yang berorientasi kepada team dan cenderung menempatkan tujuan

dan perhatian kelompok di atas tujuannya sendiri, secara spesifik lebih terlibat dalam *citizenship behavior*. Demikian juga, pegawai *empathetic* dan senang membantu orang lain (*altruistic*/rendah hati) juga cenderung lebih menunjukkan *citizenship behavior* di tempat kerja.

Beberapa *personal characteristic* dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, organisasi di antaranya adalah :

- 1) Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi (Steers, 1977; Mathieu dan Zajac, 1990; Meyer dan Allen, 1997, dalam Chughtai dan Zafar, 2006).
- 2) Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah (Steers, 1977; Glisson dan Durick, 1988, dalam Chughtai dan Zafar, 2006).
- 3) Jenis Kelamin (Tomhill *et al.*, 1996, dalam Laka dan Mathebulla, 2004). Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- 4) Status Perkawinan. Seseorang yang sudah menikah menjadi merasa lebih terikat dengan organisasi tempatnya bekerja dibandingkan seseorang yang belum menikah (Johannes dan Taylor, 1999; Tsui *et al.*, 1994, dalam Chughtai dan Zafar, 2006).
- 5) Keterlibatan kerja (*Job involvement*). Tingkat keterlibatan kerja seseorang berhubungan secara positif dengan komitmen organisasi (Janis, 1989; Loui, 1995; dalam Chughtai dan Zafar, 2006). Mowday *et al.* (dalam Carmeli dan Gefen, 2005: 63-86) menerangkan seorang karyawan

lebih dahulu dijadikan terbiasa dengan pekerjaannya dan dilibatkan dalam pekerjaan tertentu, dan kemudian, ketika kebutuhan mereka terpenuhi, hal ini akan mengembangkan rasa komitmen untuk organisasi.

*b. Situational Factors*

*1) Workplace Value*

*Shared values* adalah suatu komponen kritis dari hubungan keterikatan (*covenantal relationship*). Nilai-nilai seperti: *quality, innovation, cooperation, participation, trust*, mempermudah anggota organisasi untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai-nilai organisasinya adalah *quality products*, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan itu. Para pegawai akan lebih berkeinginan mencari solusi dan membuat usulan untuk berperan dalam mencapai kesuksesan organisasi.

*2) Organizational Justice*

Organizational justice atau keadilan organisasi menurut Hassan dan Chandaran (2005) meliputi: *distributive justice, procedural justice*, dan *interactional justice*. *Distributive justice* berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, sedangkan *procedural justice* memusatkan pada kewajaran proses pengambilan keputusan. *Interactional justice* mengacu persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi atau *informal interaction* antara karyawan yang menerima keputusan dengan pembuat keputusan. Persepsi positif dari keadilan organisasional mengakibatkan perilaku positif seperti kepuasan kerja,

komitmen, dan kepercayaan (Schmiesing dan Safrit, 2006). Komitmen berkembang pelan-pelan dan secara konsisten dari waktu ke waktu, sebagai hasil hubungan pegawai dengan pemberi kerja. Sikap ini secara signifikan dipengaruhi oleh persepsi pegawai tentang keadilan di dalam organisasi yang bersangkutan (Cropanzano dan Folger, 1996; Tang dan Sarsfield Baldwin, 1996, dalam Knights dan Kennedy, 2005).

### 3) *Job Characteristics*

*Job characteristic* ini meliputi: *meaningfull work*, otonomi, dan umpan balik merupakan motivasi kerja yang bersifat internal. Menurut Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2005) kepuasan atas otonomi (*perceived independence*), status (*sense of importance*) dan kebijakan (*satisfaction with organizational demands*) merupakan prediktor penting dari komitmen. Dengan demikian, karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai dan konsekuensinya; serta rasa keterikatan dengan organisasi.

### 4) *Organizational Support*

Dukungan organisasional ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Pack dan Soetjipto (2005) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif komitmen organisasi. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal karyawan dan juga menghargai kontribusi karyawan pada organisasi

maka karyawan mau mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi.

*c. Positional Factors*

1) *Organizational Tenure*

Dari hasil studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981); Meyer dan Allen (1997) dalam Kurniasari (2004), menunjukkan bahwa salah satu antecedent dari komitmen organisasi adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.
- b) Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga, dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- c) Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
- d) Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

2) *Hierarchical Job Level*

Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menemukan status *socioeconomic* sebagai prediktor komitmen yang paling kuat sebab status

yang tinggi cenderung meningkatkan baik motivasi maupun kemampuan untuk aktif terlibat (Coetzee, 2005).

### **3. Consequences of Organizational Commitment**

Sejumlah penelitian yang telah dilakukan selama tiga dekade lalu, menemukan beberapa konsekuensi dari komitmen organisasi. Berdasarkan meta analisis (dalam Chughtai dan Zafar, 2006) menunjukkan bahwa tingkat komitmen berhubungan negatif dengan *turnover* (Cooper *et al.*, 2005), ketidakhadiran (Farrell dan Stamm, 1988); perilaku *counterproductive* (Dalal, 2005); dan berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Copper *et al.*, 2005); motivasi (Mathieu dan Zajac, 1990); dan *organizational citizenship behaviors* (Ricketta, 2002); *job performance* (Meyer *et al.*, 1989).

Jika dalam organisasi, komitmen dari pegawai-nya cenderung rendah, maka akan terjadi kondisi sebagai berikut (dalam Knights & Kennedy; 2005; Chughtai dan Zafar, 2006): *High levels of absenteeism and voluntary turnover* - tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatnya *turnover* (Cooper-Hakim dan Viswesvaran, 2005; Farrel dan Stamm, 1988; Mathiew dan Zajac, 1990); *Unwillingness to share and make sacrifice*-ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi (Decotiis dan Summers, 1987); *Low levels of morale* (Decotiis dan Summers, 1987) dan menurunnya azas mengutamakan orang lain dan pemenuhan (*compliance*) (Schappe, 1998).

### **4. Menciptakan Komitmen Organisasional**

Menurut Martin dan Nicholss (dalam Armstrong, 1999: 181-185), ada tiga (3) pilar besar dalam komitmen. Ketiga pilar itu meliputi: *a sense of*

*belonging to the organization; a sense of excitement in the job;* dan 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 mengidentifikasi 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. Perasaan bergairah terhadap pekerjaan (*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, 2002: 35-36) 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.

### **C. Penutup**

Tipologi komitmen organisasi dalam perkembangannya mempunyai tiga (3) bentuk, yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, yang pada dasarnya ketiga bentuk komitmen organisasi ini merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara pegawai dengan organisasi dan ketiganya memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap bergabung atau meninggalkan organisasi. Mengembangkan

komitmen pegawai pada organisasi, khususnya *affective commitment* dan *normative commitment*, merupakan hal penting yang perlu dilakukan oleh pengelola organisasi; karena anggota organisasi yang memiliki komitmen tinggi akan melanjutkan asosiasinya dengan organisasinya sekarang, dan pada waktu yang sama, anggota organisasi tersebut bersedia berusaha keras atas nama organisasi dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael.1999. *The Art of HRD: Human Resource Management (Vol 2)* London: Crest Publishing House.
- Carmeli, Abraham dan David Gefen 2005. "The Relationship between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions." *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2): 63-86.  
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>. October 25, 2007.
- Chughtai, Aamir Ali dan Sohail Zafar. 2006. "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers". *Applied H.R.M. Research*, 2006, 11(1): 39-64.  
<http://applyhrm.asp.radford.edu/Chughtai.pdf>. October 25, 2007.
- Coetzee, M. 2005. *Employee Commitment*. University of Pretoria etd.  
<http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005130646/unrestricted/05chapter5.pdf>. November 27, 2007.
- Dordevic, Biljana. 2004."Employee Commitment in Times of Radical Organizational Changes." *Economic and Organization*, 2: 111-117.
- Fajariyanti, Y. 2002."Identifikasi Nilai-nilai Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Komitmen Karyawan (Studi pada Hotel Sahid Kusuma Raya Surakarta)," *Tesis Ilmu Manajemen*, Program Pascasarjana, Universitas Airlangga. Tidak Dipublikasikan.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organization*. Prentice Hall, International Edition, New Jersey.
- Hassan, Arif dan Suresh Chandaran. 2005. "Quality Supervisor-Subordinate Relationship and Work Outcome: Organizational Justice as Mediator.

*IIUM Journal of Economic and Management*, 13 (1): 1-20, <http://www.iiu.edu.my/enmjurnal/131art2.pdf>. December 5, 2007.

- Knights, Janice Anna dan Barbara Jean Kennedy. 2005. "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants". *Applied H.R.M. Research*, 10 (2): 57-72. [http://applyhrm.asp.radford.edu/Volume%2010/MS%2010\(2\)%20Knights.pdf](http://applyhrm.asp.radford.edu/Volume%2010/MS%2010(2)%20Knights.pdf). October 2, 2007.
- Kurniasari, Luvi. 2004. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Security terhadap Intensi Turnover di PT Indo C." *Tesis Ilmu Manajemen*, Program Pascasarjana, Universitas Airlangga. Tidak Dipublikasikan.
- Laka, Mmakgomo Roseline dan Mathebula. 2006. *Modelling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices, and Organizational Trust*. Philosophia Doctor, Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria. <http://upetd.up.ac.za/thesis>. December 5, 2007.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, edisi 10. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Muchinsky, Paul M, 1993. *Psychology Applied to Work (4th Edition)*. New York Brooks/ Cole Publishing Company.
- Muthuveloo, Rajendran dan Raduan Che Rose. 2005. "Typology of Organizational Commitment." *American Journal of Applied Science*, 2 (6): 1078-1081.
- Pack, S.M. dan B.W. Soetjipto. 2005. *Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support for NCAA Athletic Administrators*, OhioLink ETD, 177.
- Schmiesing, Ryan J. dan R. Dale Safrit. 2006. *Is There Justice? Seeking Fairness in Cooperative Extension Programs during Times of Change*. <http://www.joe.org/joe/2006april/comm1.shtml>. October 29, 2007.
- Suliman, Abubakar, Paul Iles. 2000. "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look." *Journal of Managerial Psychology*, 15 (5): 1-9.
- Tella, Adeyinka; C.O. Ayeni dan S.O. Popoola. 2007. "Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", *Library Philosophy and Practice*. <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/tella2.pdf>. January 28, 2008.