

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Teori yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori komitmen organisasi yang dijelaskan oleh Meyer dan Allen (1997) karena terdapat kesesuaian dengan fenomena yang dijadikan penelitian oleh peneliti.

#### **2.1 Pengertian Komitmen**

Komitmen adalah suatu keadaan yang membuat individu menjadi terikat didalam tindakannya dan dengan meyakini tindakan ini akan mempertahankan aktivitas dan keterlibatan didalam organisasi tersebut (Meyer&Allen, 1997).

#### **2.2 Komitmen Organisasi**

Dalam menjelaskan pengertian komitmen terdapat dua arah yang berbeda. Pertama mengilustrasikan bahwa komitmen dapat berbagai bentuk, hal itu yang mendefinisikan hubungan antara karyawan dan beberapa entitas lainnya. Kedua melibatkan upaya untuk membedakan entitas seorang karyawan sehingga berkembang menjadi komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses berkembangnya dan bagaimana implikasi terhadap individu dan organisasi ( Meyer & Allen, 1997).

Komitmen organisasi merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi karena tinggi rendah nya komitmen karyawan terhadap organisasi dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan produktif sehingga karirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi. Meyer dan Allen (1991, dalam Meyer dan Allen, 1997) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Penjelasan yang mengenai komitmen pekerja adalah yang menetap pada organisasi, hadir dalam bekerja, bekerja seharian penuh (dapat juga lebih), melindungi aset perusahaan, berbagi tujuan perusahaan. Hal yang penting untuk dipahami pada awal pendekatan teori komitmen organisasi adalah mengenai komitmen sikap dan komitmen perilaku (Mowday, Porter, & Steers, 1982 ; Reichers, 1985 ; Salancik, 1977a; Scholl, 1981; Staw, 1977, dalam Meyer & Allen, 1997). Hal ini ada perbedaan tradisional yang memiliki implikasi penting tidak hanya untuk definisi dan pengukuran komitmen tetapi juga untuk mengambil pendekatan didalam pembelajaran perkembangan dan konsekuensi. Mowday (dalam Meyer & Allen, 1997) mendeskripsikan dua pendekatan tersebut yaitu, komitmen sikap berfokus pada proses dimana seseorang berpikir tentang hubungan mereka dengan organisasi. Dalam berbagai hal dapat dianggap sebagai pola pikir individu yang mempertimbangkan sejauh mana nilai-nilai dan tujuan mereka sesuai dengan organisasi. Disisi lain komitmen perilaku berhubungan dengan proses dimana individu menjadi terikat ke dalam organisasi dan ditunjukkan dengan tindakan.

Sebagai contoh, individu dengan komitmen yang tinggi akan menetap dengan organisasi dan mengembangkan pandangan yang lebih positif terhadap organisasinya. Selain itu individu menunjukkan perilaku yang konsisten untuk menghindari disonansi kognitif atau untuk mempertahankan persepsi diri yang positif (Mowday dalam Meyer & Allen, 1997).

Meyer & Allen (1991, dalam Meyer & Allen, 1997) melakukan penelitian secara multidimensional tentang komitmen organisasi. Ia mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang menunjukkan karakteristik hubungan antara pekerja dengan organisasi dan mempunyai pengaruh dalam keputusan untuk tetap melanjutkan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Berpendapat bahwa *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* dipertimbangkan menjadi sebuah komponen dibandingkan menjadi jenis komitmen. Hal ini dikarenakan komitmen adalah hubungan karyawan dengan organisasi dan mungkin saja mencerminkan dari ketiganya. Sebagai contoh, pekerja mungkin merasakan keterikatan yang kuat untuk organisasi dan merasa memiliki kewajiban untuk menetap, yang kedua pekerja mungkin saja menikmati bekerja di organisasi, tetapi juga mengakui bahwa sulit untuk meninggalkan organisasi karena kebutuhan ekonomi. Pada yang ketiga pekerja mungkin bertahan karena pengalaman gelar, kebutuhan dan kewajiban untuk menetap. Maka dari itu komitmen organisasi sebagai multidimensional, bukan sesuatu yang tunggal. Sehingga tinggi atau rendahnya komitmen bukan hasil penjumlahan dari komponen komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif.

### 2.2.1 Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Meyer & Allen, 1997) terdapat tiga komponen dalam komitmen

organisasi, yaitu:

1. Komponen *affective*

Komponen ini menunjukkan kelekatan emosional pekerja, mengidentifikasi dirinya dan menunjukkan keterlibatannya di dalam organisasi tersebut. Dimana pekerja yang memiliki komponen afektif yang tinggi cenderung terlibat dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi. Karyawan melanjutkan keanggotaannya ke dalam organisasi karena memang hal itulah yang mereka inginkan (*want to*) untuk tetap berada di organisasi.

2. Komponen *continuance*

Komponen ini menunjukkan kesadaran tentang kerugian yang dihadapi seorang pekerja apabila meninggalkan pekerjaannya. Pekerja yang mau tetap berada di organisasi berdasar komponen *continuance* karena memang mereka membutuhkan (*need to*) organisasi karena tidak ada pilihan lain.

3. Komponen *normative*

Komponen ini mencerminkan perasaan tentang kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi. Pekerja dengan komponen normatif yang tinggi merasa mereka harus tetap berada di organisasi (*ought to*).

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 sepantasnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi (Yulanda, 2015).

## 2.3 Perkembangan Komitmen Organisasi

### 2.3.1 Proses terbentuknya *Affective commitment*

Ada beberapa penelitian mengenai *antecedents* dari *affective commitment*. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan tiga kategori besar. Ketiga kategori tersebut yaitu :

#### 1. Karakteristik Organisasi.

Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi (bateman & Strasser, 1984; Morris & Steers, 1980, dalam Meyer & Allen, 1997), adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu (Meyer & Allen, 1997).

#### 2. Karakteristik Individu.

Penelitian mengenai karakteristik individu memfokuskan pada dua tipe variabel, yaitu demografis variabel dan dispositional variabel. Hubungan antara variabel demografis dengan *affective commitment* tidak signifikan. beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gender mempengaruhi *affective commitment*, namun ada pula yang menyatakan tidak demikian (Aven, Parker, & McEvoy; Mathieu & Zajac dalam Meyer & Allen, 1997). Selain itu usia juga mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, meskipun tergantung dari beberapa kondisi individu sendiri (Meyer & Allen, 1997), *organizational tenure* atau merasa kepemilikan terhadap organisasi. (Cohen; Mathieu & Zajac dalam Meyer & Allen, 1997), status pernikahan, tingkat pendidikan. Jika variabel kepribadian terlibat dalam pengembangan *affective*

*commitment*, hal tersebut terjadi melalui interaksi individu dengan pengalaman kerja. Individu dengan kebutuhan afiliasi yang kuat akan memiliki *affective commitment* yang kuat terhadap organisasi, dan menyukai kerja tim dari pada individualis.

Pada disposional variabel beberapa penelitian mengatakan individu yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi dan etos kerja yang tinggi maka memiliki *affective commitment* yang kuat (Buchanan dalam Meyer & Allen, 1997), dan juga persepsi individu mengenai kompetensinya (Meyer & Allen, 1997)

### 3. Pengalaman Kerja.

Pengalaman kerja individu memiliki hubungan yang sangat kuat dan konsisten dengan *affective commitment*. *Job scope* digunakan untuk menggambarkan beberapa karakteristik pekerjaan yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu (Hackman & Oldham, 1980 dalam Meyer & Allen, 1997). Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu. Selain itu peran individu dalam organisasi tersebut (Mathieu & Zajac, 1990 dalam Meyer & Allen, 1997) dan hubungannya dengan atasan.

Proses lainnya yang terlibat dalam pengembangan *affective commitment* adalah pemenuhan kebutuhan pribadi. Pekerja akan mengembangkan *affective commitment* untuk memenuhi kebutuhan, memenuhi harapan, dan memungkinkan untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain pengembangan *affective commitment* didasari oleh pengalaman psikologis yang bermanfaat.

Dari penjelasan anteseden diatas, anteseden yang paling berpengaruh adalah anteseden pengalaman kerja, terutama pengalaman kerja atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja (Yulanda, 2015).

### **2.3.2 Proses terbentuknya *Continuance commitment***

*Continuance commitment* dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variable, yaitu investasi dan alternatif. Selain itu proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu (Meyer & Allen, 1997).

Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Sedangkan alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat di mana individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri (Meyer & Allen, 1997).

### **2.3.3 Proses terbentuknya *Normative commitment***

Wiener (dalam Meyer & Allen, 1997) menyatakan *normative commitment* terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. Selain itu *normative*

*commitment* juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali (Meyer & Allen; Scholl dalam Meyer & Allen, 1997). Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dengan organisasinya (Argyris; Rousseau; Schein dalam Meyer & Allen, 1997). Kontrak psikologis adalah kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa masing-masing akan timbal balik memberi.

#### 2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi pada anggota organisasi tidak selamanya stabil. Terdapat beberapa perkembangan teori yang menyebutkan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi berdasarkan komponennya (Meyer & Allen, 1997).

1. Faktor yang mempengaruhi *affective commitment* adalah karakteristik pribadi individu, karakteristik jabatan, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi. Dari keempat antecedent tersebut, yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
2. Faktor yang mempengaruhi *continuance commitment* adalah besar/jumlah investasi individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah berkorban mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini.

3. Faktor yang mempengaruhi *normative commitment* adalah pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman selama berada di dalam organisasi. Komitmen normatif karyawan akan tinggi, jika sebelum masuk ke dalam organisasi telah ditekankan mengenai pentingnya kesetiaan kepada organisasi oleh orang tua karyawan. Selain itu, jika organisasi menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi (Supriatin, 2010).

## 2.5 Kerangka Pikir

SDN Rancaloea adalah salah satu SD Inklusi di kota Bandung selatan. Pada dasarnya terbentuk sebagai SD inklusi karena adanya rasa keprihatinan sekolah terhadap nasib siswa berkebutuhan khusus, sehingga tujuan dari terbentuknya sebagai SD inklusi adalah sebagai upaya untuk membantu memberikan bantuan pendidikan kepada siswa berkebutuhan khusus.

Permasalahan yang didapatkan dari terbentuknya sebagai SD inklusi adalah latar belakang guru SDN Rancaloea bukan berasal dari Pendidikan Luar Biasa atau ahli dalam menangani anak berkebutuhan khusus, kurangnya pemahaman mengenai siswa berkebutuhan khusus ini membuat guru merasa kesulitan dan kewalahan dalam menangani siswa dalam proses belajar mengajar, serta adanya penolakan dari orang tua murid serta siswa reguler akan kehadiran siswa

berkebutuhan khusus dan juga tidak luput dari permasalahan yang ditimbulkan oleh siswa reguler.

Sehingga pada awal terbentuknya SDN Rancaloe sebagai sekolah inklusi menyebabkan beberapa guru honorer yang mengundurkan diri mengajar di SDN Rancaloe karena ketidak mampuan guru menangani permasalahan siswa-siswanya terutama siswa berkebutuhan khusus. Terdapat beberapa guru honorer yang mengundurkan diri karena merasa kewalahan karena persoalan di sekolah cukup banyak dan ada pula yang meninggalkan pekerjaan guru honorer karena memilih pekerjaan lebih baik yang pendapatannya lebih besar.

Meskipun menjadi guru honorer diperbolehkan untuk bermutasi ke sekolah lain atau mencari pekerjaan yang lebih besar pendapatannya, hal ini memungkinkan untuk dilakukan para guru honorer SDN Rancaloe. Tetapi terdapat beberapa guru honorer yang masih mengajar dari awal terbentuk inklusi hingga saat ini, 24 dari 30 orang sudah menjadi guru honorer yang bertahan mengajar di SDN Rancaloe ini sudah melebihi dari 5 tahun, bahkan terdapat guru honorer yang sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Meskipun gaji yang didapatkan para guru honorer yang bekerja di SDN Rancaloe ini masih dibawah UMR, tetapi para guru honorer ini memilih untuk menetap di SDN Rancaloe.

Guru honorer yang telah mengabdikan pada sekolah selama lebih dari 5 tahun pada awalnya tidak hanya mengajar pada SDN Rancaloe saja. Guru honorer telah mencoba mengajar di berbagai sekolah dengan berbagai tingkatan.

Tetapi guru honorer mengatakan bahwa merasa lebih nyaman dan menyukai bekerja di SDN Rancaloe, meskipun pendapatan yang diberikan oleh sekolah lain lebih besar dibandingkan yang didapatkan di SDN Rancaloe.

Berdasarkan penelitian tentang model awal dari komitmen organisasi guru, terdapat tiga konsep inti dari komitmen organisasi guru. 1) keyakinan dengan tujuan sekolah dan kemampuan belajar siswa. 2) memiliki niat untuk tetap menjadi anggota aktif dari sekolah, dan 3) kemauan untuk mengerahkan usaha yang ekstra atas nama sekolah (Reyes, 1992).

Pendapat ini sejalan dengan komitmen yang dikemukakan oleh Meyer & Allen (1997) bahwa komitmen organisasi adalah kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya didalam organisasi.

Banyak hal yang membuat guru honorer bertahan untuk tetap bertahan mengajar di SDN Rancaloe. Sedangkan menurut Meyer dan Allen (1997) tinggi atau rendahnya keterlibatan seorang guru terhadap sekolah, dapat dilihat dari aspek *Affective Commitment*, yaitu kelekatan emosional dan keterlibatan guru terhadap sekolah. Guru yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan cenderung terlibat dan menikmati pekerjaannya di sekolah, karena memang itulah yang mereka inginkan (*want to*) untuk tetap berada di sekolah. Guru honorer memutuskan untuk tetap mengajar sebagai guru inklusi karena adanya rasa keprihatinan terhadap nasib siswa berkebutuhan khusus, sehingga guru mau mengabdikan diri sebagai guru inklusi untuk menolong dalam

pendidikan terhadap siswa berkebutuhan khusus. Selain itu guru menemukan kenyamanan yang tidak ditemukan disekolah lainnya, yaitu kepedulian sekolah terhadap guru honorer serta adanya relasi yang hangat dan harmonis antar sesama guru SDN Rancaloea.

Selain melihat dari aspek komitmen afektif yang berada pada guru honorer, komitmen guru juga dapat dilihat dari *Continuance Commitment* yaitu guru mempertimbangkan konsekuensi yang akan didapat jika meninggalkan atau keluar sebagai pengajar di sekolah. Dengan kata lain menurut Meyer dan Allen (1997) guru yang terikat dengan sekolah berdasarkan dari *continuance commitment* ini didasari oleh karena adanya kebutuhan untuk melakukan pekerjaan tersebut (*need to*). Tentunya setiap guru honorer memiliki alasan tertentu dalam memutuskan untuk bertahan pada pekerjaannya. Setiap guru memutuskan untuk bekerja dengan alasan yang paling dasar adalah membutuhkan SDN Rancaloea sebagai tempat mengajar untuk membantu keuangan dalam rumah tangga. Dengan bekerja sebagai guru hal ini menjadi pilihan karena hanya mengajar yang dapat dikerjakan karena sesuai dengan ijazah.

Aspek komitmen lainnya yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1997) adalah *Normative Commitment*, yaitu komitmen atau keterikatan seseorang terhadap organisasi yang disebabkan oleh suatu tanggung jawab moral dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang tersebut untuk bekerja dan mengabdikan diri secara penuh terhadap organisasi (*ought to*). Menjadi seorang guru tentunya memiliki tanggung jawab terhadap pendidikan siswanya, maka dari itu guru honorer selalu berusaha untuk memberikan pengajaran yang terbaik bagi siswa

SDN Rancaloea, dan merasa bahwa tujuan sekolah sesuai dengan tujuan dirinya mengajar, sehingga guru honorer juga selalu berusaha untuk membantu mengembangkan sekolah agar lebih baik lagi.

Meyer dan Allen (1997) mengemukakan bahwa ketiga komponen tersebut saling berinteraksi satu sama lain didalam diri individu, bukan merupakan hasil dari penjumlahan komponen afektif, komponen kontinuitas, dan komponen normatif. Setiap individu yang bekerja memiliki ketiga komponen komitmen organisasi ini didalam dirinya, tetapi dapat terlihat komponen komitmen yang paling mendominasi



### Skema Kerangka Berpikir

