

BAB II

LANDASAN TEORI

2. 1. Komitmen Organisasi

Terdapat dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen. Pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas di mana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Sebelum munculnya kedua pendekatan tersebut, ada suatu pendekatan lain yang lebih dahulu muncul dan lebih lama digunakan, yaitu berdasarkan *attitudinal commitment* atau pendekatan berdasarkan sikap dan *behavioral commitment* atau pendekatan berdasarkan tingkah laku (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Reichers; Salancik; Scholl; Staw dalam Meyer & Allen, 1997). Perbedaan yang lebih tradisional ini memiliki implikasi tidak hanya kepada definisi dan pengukuran komitmen, tapi juga pendekatan yang digunakan dalam berbagai penelitian perkembangan dan konsekuensi komitmen. Mowday et al. (Meyer & Allen, 1997).

Attitudinal commitment berfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungannya dalam organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. Dengan kata lain hal ini dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi di mana ia berada. Sedangkan *behavioral commitment* berhubungan dengan proses di mana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi. Komitmen dianggap sebagai *psychological state*, namun hal ini dapat berkembang secara retrospektif (sebagai justifikasi terhadap tingkah laku yang sedang berlangsung) sebagaimana diajukan pendekatan behavioral, sama seperti juga secara prospektif (berdasarkan persepsi dari kondisi saat ini atau di masa depan di dalam organisasi) sebagaimana dinyatakan dalam pendekatan attitudinal (Meyer & Allen, 1997).

Proses terjadinya suatu komitmen dari seorang karyawan yang bekerja kepada organisasinya dijelaskan oleh Sterrs (1982), yang menjelaskan model proses komitmen secara konseptual dibedakan menjadi tiga tahap. Pertama, *organizational entry*, berkaitan dengan pemilihan karyawan akan organisasi yang akan dimasuki. Dengan demikian akan mencakup kesesuaian karir individu dalam organisasi. Pada tahap ini sebenarnya pemilihan terjadi pada kedua belah pihak, yaitu karyawan memilih organisasi yang akan dimasukinya, sedang organisasi memilih karyawan yang akan dipekerjakan. Kedua adalah *organizational commitment*, merupakan tahap dimana karyawan menetapkan kedalaman organisasi ini pada kedalaman identifikasi karyawan dengan tujuan-tujuan

organisasi dan keinginan untuk bekerja keras dalam mempertahankan misi organisasi. Pada tahap ini dapat dilihat bagaimana komitmen seorang karyawan, yaitu apakah komitmen organisasinya rendah atau tinggi. Ketiga adalah *propensity*, merupakan bagaimana kecenderungan untuk karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan terdapat kecenderungan yang besar untuk keluar organisasi. Apabila tidak demikian dapat dilihat bahwa karyawan ini mempunyai tingkat absensi tinggi, demikian juga kinerja (*performance*) relatif rendah. Sedangkan pada karyawan dengan komitmen tinggi, kecenderungannya adalah tetap bergabung dengan organisasi. Karyawan ini pada umumnya juga menunjukkan tingkat partisipasi terhadap organisasi yang besar.

2.2. Pengertian Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1997) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki pengaruh terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

2.3. Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (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 melanjutkan keanggotaannya ke dalam organisasi karena memang hal itulah yang mereka inginkan untuk tetap berada di organisasi. Komponen ini dapat dikembangkan melalui karakteristik organisasi, didalamnya termasuk sistem desentralisasi perusahaan berupa adanya kebijakan organisasi yang adil dan cara penyampaian kebijakan organisasi kepada karyawan yang dapat diterima oleh para karyawan dengan baik.

2. Komponen *continuance*

Komponen ini menunjukkan kesadaran tentang kerugian yang dihadapi seorang pekerja bila dia meninggalkan pekerjaannya. Pekerja yang bertahan berdasar komponen *continuance* karena memang mereka memiliki kebutuhan. Komponen ini berkembang karena karyawan memikirkan investasi yang telah ia berikan kepada perusahaan berupa waktu, usaha ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi dan kecilnya kesempatan karyawan untuk mendapatkan alternatif perusahaan lain yang lebih baik. Kedua hal ini

menjadi pertimbangan dalam diri karyawan agar tetap bertahan dalam perusahaan.

3. Komponen *normative*

Komponen ini mencerminkan perasaan tentang kewajiban untuk tetap mengerjakan pekerjaannya. Pekerja dengan komponen normatif yang tinggi merasa mereka harus tetap berada di organisasi. Pengembangan komponen ini melalui sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi sehingga karyawan merasa wajib tetap mengerjakan pekerjaannya di perusahaan tersebut. Selain itu *normative commitment* juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali yang membuat karyawan tetap bekerja di perusahaan tersebut sebagai tanda balas jasa.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan dengan komitmen organisasi berdasarkan *affective* memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang berdasarkan komitmen *continuance* dan *normative*. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat pada organisasi. Hal ini menyebabkan karyawan tersebut akan memiliki keinginan untuk berkontribusi secara berarti pada organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi bukan karena alasan

emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam karyawan tersebut akan kerugian yang akan dialami jika keluar dari organisasi. Karyawan tetap bertahan di organisasi karena menghindari kerugian yang mungkin akan didapat seperti kerugian finansial sehingga kinerja yang dilakukan tidak maksimal. Hal ini menyebabkan karyawan tersebut kurang memiliki keinginan untuk berkontribusi pada organisasi.

Karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya kewajiban atau tugas yang memang sudah menjadi kewajibannya atas benefit yang telah diberikan oleh organisasi. Karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi, yang disebabkan oleh perasaan kewajiban karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Hal tersebut disebabkan karena *normative commitment* didasarkan pada pendekatan *obligation* dimana komitmen sebagai tekanan normatif yang diinternalisasikan agar karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi.

2.4. Indikator Komitmen Organisasi

2.4.1. Indikator *Affective Commitment*

Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti karyawan tersebut memiliki keinginan untuk berkontribusi secara berarti untuk organisasi dibandingkan karyawan dengan *affective commitment* yang rendah. Berdasarkan beberapa penelitian, *affective commitment*

memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi. Berdasarkan hasil penelitian dalam hal *role job performance* atau hasil kerja yang dilakukan, karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan dengan *affective commitment* rendah. Kim dan Maborgne (Meyer&Allen, 1997) menyatakan karyawan dengan *affective commitment* tinggi akan lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan yang rendah.

Affective commitment memiliki hubungan yang erat dengan pengukuran *self reported* dari keseluruhan hasil pekerjaan karyawan (e.g., Bycio, Hackett, & Allen; Ingram, Lee, & Skinner; Leong, Randall, & Cole; Randal, Fedor, & Longenecker; Sager & Johnston dalam Meyer&Allen, 1997). Berdasarkan penelitian yang didapat dari *self report* tingkah laku (Allen&Meyer; Meyer et al.; Pearce dalam Meyer&Allen, 1997) dan *assesment* tingkah laku (e.g., Gregersen; Moorman et al.; Munene; Shore&Wayne dalam Meyer&Allen, 1997) karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki tingkah laku *organizational citizenship* yang lebih tinggi daripada yang rendah. Berdasarkan penelitian Ghirchman (1970) dan Farrell (1983), Meyer et al. (1993) meneliti tiga respon ketidakpuasan yaitu *voice*, *loyalty*, dan *neglect*. Dalam penelitian yang diadakan pada perawat, *affective commitment* ditemukan memiliki hubungan yang positif dengan keinginan untuk menyarankan suatu hal demi kemajuan (*voice*) dan menerima sesuatu hal sebagaimana adanya mereka

(*loyalty*) dan hubungan negatif dengan *tendency* untuk bertingkah laku pasif atau mengabaikan situasi yang tidak memuaskan (*neglect*).

Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi cenderung untuk melakukan *internal whistle blowing* (yaitu melaporkan kecurangan kepada bagian yang berwenang dalam perusahaan) dibandingkan *external whistle blowing* (yaitu melaporkan kecurangan atau kesalahan perusahaan pada pihak yang berwenang). Berdasarkan penelitian *affective commitment* yang tinggi berkorelasi negatif dengan keadaan stres yang dialami anggota organisasi (Begley&Czajka; Jamal; Ostroff&Kozlowski; Reilly&Orsak dalam Meyer&Allen, 1997).

2.4.2. Indikator *Continuance Commitment*

Karyawan dengan *continuance commitment* tinggi akan bertahan dalam organisasi bukan karena alasan emosional, melainkan karena adanya kesadaran akan kerugian yang dialami jika keluar dari organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* tidak dapat diharapkan memiliki keinginan untuk berkontribusi pada organisasi. Jika karyawan tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya karyawan tersebut dapat merasa putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.

Meyer&Allen (1997) menyatakan bahwa *continuance commitment* tidak berhubungan atau memiliki hubungan yang negatif dengan kehadiran anggota organisasi atau indikator hasil pekerjaan selanjutnya, kecuali

dalam kasus-kasus dimana *job retention* jelas sekali mempengaruhi hasil pekerjaan. Karyawan 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 Meyer&Allen, 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 Meyer&Allen, 1997), dalam penelitian lain, kedua hal ini memiliki hubungan yang negatif. *Continuance commitment* juga dianggap tidak berhubungan dengan tingkah laku *altruism atau compliance*, dimana kedua tingkah laku tersebut tidak termasuk ke dalam *organizational citizenship* ataupun *extra-role*.

2.4.3. Indikator *Normative Commitment*

Karyawan dengan *normative commitment* tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Meyer&Allen (1997) menyatakan bahwa perasaan semacam itu akan memotivasi karyawan 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 (Meyer&Allen, 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 Meyer&Allen, 1997), namun suatu penelitian lain menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kedua variabel tersebut (Hackett et al.; Somers dalam Meyer&Allen, 1997). Sedikit sekali penelitian yang mengukur *normative commitment* dan *role-job performance*. Berdasarkan hasil penelitian *normative commitment* berhubungan positif dengan pengukuran hasil kerja (Randall et al., dalam Meyer&Allen, 1997) dan pengukuran laporan kerja dari keseluruhan pekerjaan (Ashfort&Saks dalam Meyer&Allen, 1997). *Normative commitment* dengan tingkah laku *extra role* lebih lemah jika dibandingkan *affective commitment*.

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

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

2.5. Proses Terbentuknya Komitmen

2.5.1. Proses Terbentuknya *Affective Commitment*

Ada beberapa penelitian mengenai *antecedents* dari *affective commitment*. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan tiga kategori.

Ketiga kategori tersebut yaitu :

a. Karakteristik Organisasi

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

b. Karakteristik Individu

Ada 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 (Allen & Meyer, 1993), *organizational tenure* (Cohen; Mathieu & Zajac dalam Meyer&Allen, 1997), status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya (Meyer&Allen, 1997)

c. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment* antara lain *Job scope*, yaitu beberapa karakteristik 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.

2.5.2. Proses Terbentuknya *Continuance Commitment*

Continuance commitment dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan pekerjaannya. 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).

2.5.3. Proses Terbentuknya *Normative Commitment*

Wiener (Meyer&Allen, 1997) menyatakan *normative commitment* terhadap pekerjaannya 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 (Allen & Meyer; 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.

2.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi yaitu karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi (Meyer&Allen, 1997).

2.6.1. Karakteristik Individu

1. Variabel Demografis.

Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Dalam beberapa penelitian ditemukan adanya hubungan antara variabel demografis tersebut dan komitmen berorganisasi, namun ada pula beberapa penelitian yang menyatakan bahwa hubungan tersebut tidak terlalu kuat (Aven Parker, & McEvoy; Mathieu & Zajac dalam Meyer&Allen, 1997).

2. Variabel Disposisional.

Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi (Meyer&Allen, 1997). Hal-hal lain yang tercakup ke dalam variabel disposisional ini adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja yang baik (Buchanan dalam Meyer&Allen, 1997). Selain itu kebutuhan untuk berafiliasi dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri juga tercakup ke dalam variabel ini. Variabel disposisional ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut (Meyer&Allen, 1997).

2.6.2. Karakter Organisasi

Karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

2.6.3. Pengalaman Organisasi

Pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya (Meyer&Allen, 1997).

2.7. Dampak Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar komitmen afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan dengan dasar kontinum. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk berusaha sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang terpaksa menjadi anggota organisasi akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Seseorang dengan dasar komponen normatif yang tinggi akan merasa wajib bekerja untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Menurut Mowday, Porter dan Steers (Meyer&Allen, 1997) komitmen karyawan dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen karyawan memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap mencakup identifikasi dengan pekerjaan yaitu penerimaan tugas, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen karyawan. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui metode dalam melaksanakan pekerjaan, kesamaan nilai pribadi

dan, rasa kebanggaan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Sikap juga mencakup keterlibatan seseorang sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya. Selain itu sikap juga mencakup kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap profesinya merupakan evaluasi dari komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara karyawan dengan pekerjaannya. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap pekerjaannya. Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar atau meninggalkan pekerjaannya dan berkeinginan untuk tetap melaksanakan pekerjaan yang telah dipilihnya dalam waktu lama. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap pekerjaannya, terlibat sungguh-sungguh dalam menyelesaikan tugasnya dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap pekerjaannya.

2.8. Kerangka Pikir

Karyawan yang memiliki komitmen pada perusahaan disebabkan oleh karyawan telah mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Dalam *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 4, no. 7, July 2014 “*Determinants of Job Satisfaction and Ethical Behaviour towards*

Organisational Commitment—A Review” menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan dimensi yang sangat penting bagi karyawan dan mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan. Hal tersebut berbeda dengan yang terjadi pada karyawan PT. Dirgantara Indonesia, banyak karyawan yang merasa mendapatkan hal yang tidak sesuai dengan apa yang sudah mereka kerjakan selama ini. Kondisi tersebut terlihat dari hasil observasi yang menggambarkan tidak adanya bentuk-bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Karyawan juga merasa sudah bekerja maksimal namun tidak mendapatkan hasil (gaji) sesuai dengan yang diharapkan oleh para karyawan. Dari hasil wawancara yang didapatkan juga banyak karyawan yang merasa tidak jelas akan nasibnya di perusahaan karena penilaian dari *leader* yang dirasakan oleh mereka tidak adil dan tidak jelas, kondisi tersebut mengindikasikan ketidakpuasan pada karyawan.

Disisi lain, karyawan tetap level 1-3 tetap menunjukkan perilaku yang sesuai dengan peraturan yang ada pada perusahaan, terdapat pula kecenderungan karyawan bekerja lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil eksplorasi yang dilakukan, beberapa karyawan menjawab mereka menginginkan bekerja di perusahaan karena mereka senang dengan pekerjaan mereka saat ini, terdapat pula karyawan yang menjawab mereka bercita-cita ingin bekerja di perusahaan melihat kejayaan perusahaan pada tahun yang lampau dan ingin mengembalikan kejayaan perusahaan karena menjadi industri manufaktur pesawat terbang satu-satunya di Indonesia, ada juga karyawan yang menjawab karena saat ini susah mencari pekerjaan, dan jika keluar dari perusahaan

karyawan-karyawan tersebut akan kehilangan penghasilan yang selama ini mereka dapatkan dari perusahaan.

Berdasarkan penelitian Steers (1977), Mathieu dan Zajac (1990), serta Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) dalam jurnal MAKARA: SOSIAL HUMANIORA, vol. 10 tahun 2006 ditemukan bahwa: (1) karakteristik personal yang terdiri dari usia, lama kerja, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan; (2) karakteristik pekerjaan yang terdiri dari tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran; serta (3) pengalaman kerja, yang antara lain terdiri dari gaya kepemimpinan, keterandalan organisasi, dan rekan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi. Dari penelitian tersebut disebutkan bahwa karakteristik personal yang diantaranya terdiri dari usia dan lama kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi, semakin lama karyawan bekerja pada suatu perusahaan maka karyawan tersebut semakin memiliki komitmen terhadap perusahaannya. Komitmen organisasi adalah keterikatan karyawan pada organisasi dimana karyawan bekerja.

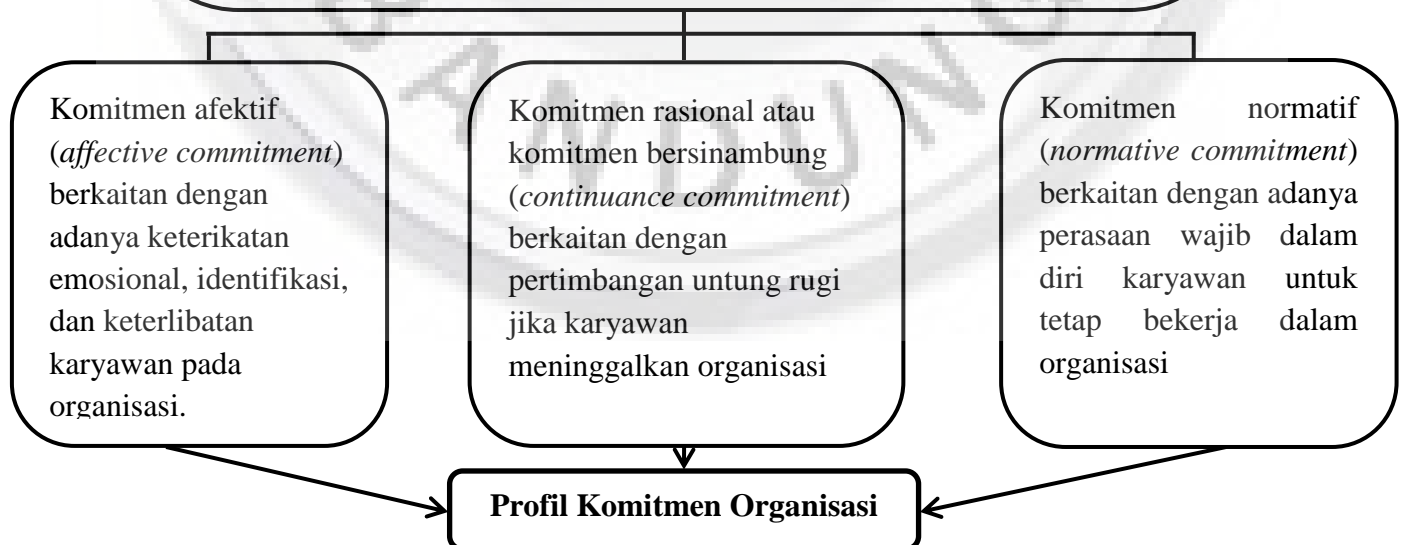
Latar belakang perilaku yang ditampilkan oleh karyawan mengindikasikan perilaku-perilaku komitmen organisasi terhadap perusahaan yang beraneka ragam. Terdapat karyawan yang mengindikasikan perilaku komitmen afektif, komitmen kontinum, dan juga komitmen normatif. Profil komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen, perilaku yang ditampilkan karyawan seharusnya memiliki profil yang khas. Berdasarkan pemaparan kerangka pikir diatas, dapat dilihat pula pada bagan kerangka pikir berikut.

Kondisi karyawan dir. Produksi PT. DI:

1. Gaji pokok, sesuai dengan pendidikan dan level karyawan. Karyawan merasa kurang dengan gaji tersebut.
2. Tunjangan: upah lembur, tunjangan anak isteri, tunjangan hari raya.
3. Fasilitas: *tools* kerja, poliklinik.
4. Penilaian kerja yang tidak baku, karyawan mengesankan atasan tidak objektif.
5. Karyawan merasa tidak pernah diberi penghargaan.
6. Karyawan merasa tidak sesuai mendapatkan penilaian dari atasan.
7. Karyawan merasa tidak jelas dengan karir di perusahaan.
8. Indikasi ketidakpuasan kerja (Locke, 1969)

Level 1-3:

1. Usia antara 18-40 tahun.
2. Pendidikan SMA, Diploma, Sarjana
3. Lama kerja 3-15 tahun.
4. Level pekerjaan 1-3
5. Indikasi komitmen:
 - Bertahan di perusahaan karena senang dengan pekerjaannya.
 - Merupakan cita-cita semenjak sekolah, sesuai dengan jurusan yang mereka ambil yaitu penerbangan.
 - Masih tetap bertahan di perusahaan karena takut kehilangan penghasilan.
 - Merasa memiliki kewajiban untuk bekerja sesuai dengan tuntutan dan aturan perusahaan.



Gambar 2.1 Skema Kerangka Pikir