

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

Sumber daya manusia adalah suatu yang terpenting di setiap organisasi untuk melakukan tugas yang diberikan oleh seseorang sebagai pekerjaan yang dibebankan pada dirinya. Didalam aktivitas pekerjaan karyawan sangat penting komitmen karyawan di organisasi tersebut. Karena membentuk keterikatan antara karyawan dengan organisasi dan saling membutuhkan satu dengan yang lain. Apabila karyawan telah memiliki komitmen karyawan akan berdampak pada karyawan akan bertahan di organisasi dan menerima konsekuensi yang diterimanya. Komitmen karyawan yang telah dimiliki akan menjadi dorongan pekerjaan yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki komitmen karyawan rendah. Komitmen dalam diri karyawan memiliki berbagai macam tujuan yang dibawanya di organisasi karena adanya latar belakang masing-masing untuk bergabung dalam organisasi.

Dalam hal ini peneliti di bab dua akan menguraikan secara konseptual mengenai pokok pembahasan yang berhubungan dengan rencana penelitian yang akan diteliti, serta menjelaskan teori atau konsep yang berhubungan tentang Komitmen Karyawan.

2.1.1 Komitmen Organisasi (*Organization Commitment*)

2.1.2 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Allen&Meyer (1997) dalam Syahid (2016), komitmen adalah tingkatan psikologis yang berupa karakteristik keterkaitan anggota

dengan organisasi dan memiliki dampak di pengambilan tindakan individu agar tetap menjadi anggota secara struktural. Dalam hal ini membuat individu akan tetap bertahan menjadi anggota secara struktural organisasi dibandingkan individu yang memiliki komitmen yang kecil pada organisasi.

Menurut Robbins (2006), komitmen organisasi adalah komitmen individu terhadap organisasi yang memiliki rasa bangga, kesetiaan dan ingin mengupayakan yang terbaik dalam bekerja ditempat tersebut. Karyawan juga dapat menunjukkan adanya keterpihakan organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaan secara struktural organisasi tersebut.

Menurut Wirawan dalam Yulistiani (2017), komitmen organisasi yang diartikan adanya hubungan antara rasa kedekatan psikologis dan fisik karyawan didalam organisasi tempat individu bekerja tersebut. Artinya karyawan merasa dirinya bangga dan memiliki rasa bersama untuk keanggotaan organisasi serta satu sama lain memiliki hubungan yang memiliki tiga bentuk yaitu mematuhi norma, nilai-nilai dan peraturan organisasional.

Menurut Newstrom dan Davis dalam Yulistiani (2017), komitmen karyawan adalah perilaku yang ditunjukkan sebagai harapan karyawan untuk tetap bekerja didalam organisasi sampai jangka waktu mendatang yang telah diinginkan individu tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, komitmen karyawan adalah upaya yang dilakukan individu atau aktivitas karyawan di organisasi yang berperilaku sementara atas pencapaian diri sendiri dengan pencapaian

organisasi untuk membentuk kesatuan dan saling berhubungan satu sama lain. Jika komitmen sudah ada pada diri karyawan akan secara langsung keterpihakan kepada organisasi dan bisa mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan lainnya. Adanya kepercayaan pada karyawan terhadap aturan, norma, nilai-nilai yang terbentuk dari komitmen karyawan.

2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan

Menurut Steers dan Porter dalam Irpanudin (2016)

a. Karakteristik Kerja

Komitmen organisasi menjadi besar apabila diberikan pekerjaan yang lebih banyak dari sebelumnya. Tetapi sebaliknya, pekerjaan yang dibebankan pada karyawan bersifat statis atau tetap akan mengakibatkan komitmen organisasi yang rendah. Hal ini mengenai setiap individu tidak diberikan tanggung jawab dan perkembangan akan berdampak pada organisasi.

b. Karakteristik Individu

Meliputi masa kerja, jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, ras dan beberapa pengaruh lainnya. Dalam hal ini memiliki karakteristik pada organisasi.

c. Pengalaman Kerja

Karyawan dalam diri individu terdapat perasaan perilaku positif pada organisasi, karyawan merasa adanya pengaruh bahwa keinginan diri bisa terpenuhi di saat bekerja di organisasi tersebut. Apabila karyawan

merasakan adanya pengalaman yang menyenangkan di setiap aktivitas organisasi maka berdampak semakin besar juga komitmen karyawan pada organisasi.

d. Karakteristik Struktural

Adanya keterkaitan yang saling berhubungan antara kehadiran dengan pengambilan keputusan, peranan keterlibatan yang dilakukan dan fungsi pengendalian pada organisasi dan komitmen karyawan.

Menurut Stum dalam Sopiah (2008), terdapat lima faktor mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

- a. Keterbukaan budaya
- b. Kepuasan kerja
- c. Kesempatan individu agar berkembang
- d. Arah organisasi atau perusahaan
- e. Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan

Menurut Sopiah (2008) dalam Rahayu (2011), macam-macam faktor yang mempengaruhi organisasi adalah:

- a. Faktor personal, keinginan terhadap organisasi, perjanjian psikologis, faktor-faktor dalam diri seorang yang memiliki dampak pada macam pekerjaan dan karakteristik individu. Dalam hal ini dapat menciptakan awal komitmen.
- b. Faktor organisasi, yaitu kesempatan kerja, memiliki visi yang kuat, konsistensi yang tinggi dalam pengertian ini bisa membuat tanggung jawab individu.

- c. Faktor dari luar organisasi, yaitu tersedianya alternatif maupun tidak tersedianya alternatif dalam masuk di organisasi lain.

Menurut Minner dalam Sopiah (2008), faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi:

- a. Karakteristik individu
- b. Macam harapan anggota di organisasi
- c. Karakteristik pekerjaan
- d. Pengalaman bergabung yang telah dirasakan saat pertama bergabung
- e. Bagaimana pekerjaan
- f. Bagaimana sistem penggajian
- g. Bagaimana gaya visi individu yang kuat
- h. Bagaimana keterkaitan antara rekan kerja organisasi dengan pimpinan
- i. Investasi
- j. Pergerakan kerja atau bergabung
- k. Keterkaitan sosial yang terbentuk di organisasi
- l. Macam-macam pengalaman bergabung

2.1.4 Aspek Komitmen Organisasi

Menurut Allen&Mayer dalam Yulistiani (2017), terdapat tiga aspek dalam komitmen organisasi yaitu:

- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Tingkatan hubungan secara psikologis terhadap organisasi mengenai seberapa besar rasa seorang pada organisasi. Komitmen jenis ini akan terlihat dan berperilaku atas rasa nyaman, aman, dan memberikan

suatu timbal balik yang didapatkan saat aktivitas organisasi yang belum didapatkan ditempat lain.

b. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Hubungan keanggotaan psikologis terhadap organisasi karena adanya pemenuhan moral yang harus dilakukan sehingga hubungan interaksi di dalam organisasi tetap baik. Dalam hal ini individu tetap dibebankan dedikasi individu atas keberadaannya di organisasi agar tetap terjaga, baik materi atau non materi adalah kewajiban moral apabila individu merasakan tidak nyaman atas kesalahan yang telah individu perbuat sendiri.

c. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Hubungan keanggotaan psikologis terhadap organisasi karena resiko keluar organisasi akan adanya biaya dan tanggung jawab diri yang harus didapatkan pada individu. Dalam hal ini individu akan memikirkan seberapa besar kesebandingan antara pengorbanan yang dikeluarkan dengan manfaat yang diperolehnya pada saat di organisasi tersebut.

Selain itu, Steers dalam Yulistiani (2017), menjelaskan aspek utama komitmen organisasi, yaitu:

a. Aspek Identifikasi

Dalam aktivitas organisasi, keinginan karyawan dan kebutuhan disisipkan untuk mencapai tujuan organisasi. Diharapkan karyawan bisa memberikan kinerja yang sebanding dengan tujuan bersama organisasi. Karena di fikiran masing-masing karyawan akan

diterimanya pemenuhan kebutuhan seandainya tujuan organisasi dapat tercapai.

b. Aspek Keterlibatan

Salah satunya bentuk keterlibatan karyawan adalah saat mengajak mereka di diskusi bersama untuk pengambilan kebijakan organisasi terbaru sehingga dihasilkan kesepakatan bersama. Upaya ini membuat karyawan menjadi bagian dari organisasi. Karyawan akan melakukan pekerjaan dengan sepenuh kemampuan masing-masing dengan rekan kerja dan pimpinan.

c. Aspek Loyalitas Karyawan

Perilaku karyawan yang lebih mementingkan kepentingan organisasi tanpa memikirkan imbalan yang lebih banyak yang diterimanya, dalam hal ini karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi untuk jangka waktu yang panjang.

2.1.5 Proses Terbentuknya Komitmen

Menurut Syahid (2016) proses terbentuknya komitmen:

2.1.5.1 Proses Terbentuknya Komitmen Afektif (*Affektive Commitment*)

Terdapat macam-macam penelitian tentang antecedents komitmen Afektif. Berdasarkan penelitian yang terkait terdapat tiga kategori yaitu :

a. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi atas berkembangnya komitmen afektif yaitu sistem terpusat (Bateman & Strasser, 1984; Morris & Steers, 1980), terdapat peraturan organisasi

yang seimbang antara individu satu dengan yang lain dan metode penyampaian peraturan organisasi kepada perorangan (Allen&Meyer, 1997).

b. Karakteristik Individu

Terdapat macam-macam penelitian yang beranggapan bila gender dapat mempengaruhi komitmen afektif, tetapi sebagian juga beranggapan tidak ada pengaruh (Even, Parker, & McEvoy; Mathieu & Zajac dalam Allen&Meyer, 1997). Terdapat juga usia yang dapat mempengaruhi berlangsungnya bentuk komitmen afektif, kendatipun demikian tergantung dari macam-macam kondisi setiap individu masing-masing (Allen&Meyer, 1993). *Organizational tenure* (Cohen; Mathieu & Zajac dalam Allen&Meyer, 1997), status pernikahan, jenjang pendidikan, kebutuhan prestasi, semangat kerja, dan argumentasi seorang tentang kualitas diri yang dimilikinya (Allen&Meyer, 1997).

c. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja seorang yang dapat mempengaruhi keberlangsungan dalam bentuk komitmen afektif meliputi *Job Scope* adalah macam-macam karakteristik yang dapat ditunjukkan atas kepuasan dalam diri individu dan motivasi dalam diri individu (Hackman& Oldham, 1980 dalam Allen&Meyer, 1997). Dalam hal ini meliputi upaya yang dihadapi dalam bekerja, jenjang kewenangan seorang dan berbagai macam kualitas yang dilakukan setiap individu

serta kewajiban seorang di organisasi (Mathiue & Zajac, 1990 dalam Allen&Meyer, 1997) selanjutnya keterkaitan dengan pimpinan.

2.1.5.2 Proses Terbentuknya Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Menurut Wiener dalam Allen&Meyer, (1997), keterkaitan komitmen normatif dengan pekerjaan terdapat hubungan sehingga dapat mengalami perkembangan atas berbagai tekanan yang muncul kepada perorangan atas baru menjadi anggota didalam organisasi. Dalam hal yang lain, terdapat perkembangan di komitmen normatif disebabkan oleh organisasi menyerahkan sesuatu yang memiliki nilai yang besar dan tidak dapat terbalaskan kembali oleh seorang (Allen & Mayer; Scholl dalam Allen&Meyer, 1997). Terdapat perjanjian psikologis antara anggota dengan organisasi dalam faktor lain (Argyris; Rousseau; Schein dalam Allen&Meyer). Perjanjian psikologis yaitu rasa percaya antara organisasi dengan anggota yang terbentuk keyakinan diri akan saling menguntungkan atau timbal balik kedua pihak.

2.1.5.3 Proses Terbentuknya Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Perkembangan komitmen berkesinambungan disebabkan adanya bermacam-macam bentuk perilaku atau peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian signifikan apabila meninggalkan pekerjaan. Keragaman perilaku atau peristiwa dikategorikan menjadi investasi dan alternatif. Perihal lain, berlangsungnya pemikiran yang akan dipilih berakibat mempengaruhi perorangan (Allen&Meyer, 1997). Inventasi

adalah sesuatu yang memiliki nilai, meliputi usaha, waktu, atau uang, apabila perorangan tersebut berkeinginan melepaskannya seluruh yang akan didapatkannya sehingga individu memutuskan berhenti di organisasi. Kendatipun demikian, individu dapat memilih atas pilihan lainnya dengan memutuskan bergabung ke organisasi lainnya. Keberlangsungan pilihan yaitu individu memutuskan akan investasi dan adanya macam-macam pilihan dalam keadaan sadar akan dampak yang diterima saat memutuskan pilihan (Allen&Meyer, 1997).

2.1.6 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen&Meyer, (1990) dalam Saputro (2018), terdapat tiga dimensi terpisah mengenai komitmen organisasi yaitu :

2.1.6.1 Indikator Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

a. Emosional

Komitmen afektif mengenai individu, terdapat rasa keinginan yang besar pada dalam diri untuk organisasi sehingga mencapai konteks macam-macam nilai organisasi dan berupaya sepenuh tenaga untuk terciptanya tujuan yang diperlukan organisasi sebagai pembahasan terpenting.

b. Identifikasi

Komitmen afektif terbentuk karena kebutuhan dan sudut pandang tentang bergantungnya aktivitas sehari-hari atas terjadi dimasa lampau agar menjadi pedoman sehingga sesuatu yang beresiko merugikan dapat ditinggalkan selama berlangsung di organisasi.

c. Keterlibatan karyawan dalam organisasi

Upaya yang dilakukan oleh individu agar menjadi bagian didalam organisasi, meliputi keterlibatan karyawan di setiap aktivitas pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.6.2 Indikator Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

a. *Social Reward*

Meliputi dorongan dari rekan kerja dan pimpinan serta situasi nyaman di dalam organisasi

b. *Organizational Reward*

Meliputi pengaruh jabatan, kenyamanan kerja, dan keamanan, serta sistem gaji yang diinginkan.

2.1.6.3 Indikator Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

a. Kerugian bila meninggalkan organisasi

Komitmen keberlanjutan yang terkait dengan kekuatan individu agar tetap bekerja di organisasi karena tidak ada pilihan lain yang menjadi tujuan. Komitmen keberlanjutan yang besar antara lain, usaha dan waktu dilakukan agar memperoleh kompetensi yang tidak dapat di bagikan ke orang lain dan manfaat besar yang diterima menjadi senior yang ingin diminati. Salah satunya pemberian hak istimewa yang kemudian akan hilang bila meninggalkan organisasi.

b. Karyawan membutuhkan organisasi

Karyawan akan tetap bekerja di organisasi karena mempertimbangkan akibat atau manfaat yang besar diterimanya sehingga mengurangi resiko mencari pekerjaan lainnya.

2.1.7 Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut Irpanudin (2016) pada dasarnya komitmen karyawan akan memberikan dampak besar kepada organisasi, komitmen karyawan berguna untuk memaksimalkan terhadap karyawan untuk bertahan di organisasi, memiliki rasa yang positif pada pekerjaan yang diberikan tanggung jawab, semakin besarnya tingkat ingin berpartisipasi akan mendorong kerja lebih tinggi. Apabila karyawan sudah memiliki komitmen yang besar akan mendapatkan hasil ketetapan kepercayaan pada struktural organisasi.

Menurut Mowday, Porter dan Steers dalam Allen&Meyer (1997), karyawan yang telah memiliki komitmen akan ada rasa memiliki bersama organisasi dan menyerahkan seluruh tenaga dan pikiran terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki komitmen yang besar akan beralasan sedikit bila meninggalkan kerja dan menjalankan pekerjaan yang diberikan selama periode waktu kedepan relatif lebih lama.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang membahas dan mendukung tentang komitmen karyawan yang berhubungan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Judul , Peneliti, Tahun	Fokus Masalah	Metode Penelitian	Hasil
1.	Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Upaya Peningkatan Komitmen Organisasi Pada Panti Asuhan Sahabat Yatim Marga Mulya Bekasi Muhamad Irpanudin 2016	bagaimana analisis kepuasan kerja karyawan dalam upaya peningkatan komitmen organisasi pada Panti Asuhan Sahabat Yatim Marga Mulya Bekasi	Metode Triangulasi, Kualitatif	Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Di Panti Asuhan Sahabat Yatim Marga Mulya Bekasi Dirasa Kurang Yaitu Tidak Adanya Promosi Jabatan Untuk Karyawan Yang Bekerja Cukup Lama, Walaupun Demikian Karyawan Menunjukkan Komitmen Yang Tinggi Dengan Kesetiaan Dan Bertahannya Karyawan Di Perusahaan Dengan Bukti Karyawan Selalu Melaksanakan Kewajibannya Dan Akan Selalu Menerima Kebijakan-Kebijakan Yayasan Demi Memajukan Yayasan Sahabat Yatim Marga Mulya Bekasi.
2.	Komitmen Dalam Berorganisasi Pada Mahasiswa Lembaga Pengembangan Tilawatil Qur'an Dan Dakwah UIN Raden Fatah Palembang Yulistiani 2017	-Bagaimana gambaran komitmen dalam berorganisasi pada mahasiswa Lembaga Pengembangan Tilawah Qur'an dan Dakwah UIN Raden Fatah Palembang ? -Faktor apa saja yang mempengaruhi komitmen dalam	Tringualisasi, Kualitatif	-A.Komitmen Afektif. Subjek Merasakan Kenyamanan Selama Berada Di Lptq & D, Dari Segi Keaktifan Subjek Juga Cukup Aktif Terbukti Dengan Mengikuti Kegiatan-Kegiatan Yang Ada, Subjek Merasakan Banyak Manfaat B.Komitmen Normatif. Subjek Merasa Bersalah, Tidak Nyaman Serta Lalai Dari Tanggung Jawab Jika Tidak Bisa Membantu Di Lptq & D. Para Subjek Memberikan Kontribusi Dengan Cara Mengajar, Melakukan Hal Yang

		berorganisasi pada mahasiswa Lembaga Pengembangan Tilawah Qur'an dan Dakwah UIN Raden Fatah Palembang ?		Diperintahkan Dan Membantu Ketika Ada Acara. C.Komitmen Berkesinambungan.Subjek Membutuhkan Organisasi Untuk Memenuhi Kebutuhan Mereka Dari Segi Keagamaan, Komunikasi Dan Sosialisasi Selain Itu Juga Subjek Mendapatkan Banyak Teman Serta Pengaruh Lingkungan Yang Positif -Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Dalam Berorganisasi Pada Mahasiswa Lptq & D Ilmu Agama Serta Ilmu Kemasyarakatan Yang Tidak Didapat Di Bangku Kuliah.
3.	Komitmen Organisasi Pada Karyawan Di Miracle Aesthetic Clinic Di Surabaya Wulan Rahayu 2011	Mengapa karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya dan mengetahui gambaran komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan.	Pendekatan Kualitatif	Memiliki Komitmen Yang Tinggi Ditunjukkan Dengan Kesetiaan Dan Bertahannya Karyawan Di Perusahaan Dengan Bukti Karyawan Selalu Melaksanakan Kewajibannya Dan Selalu Berusaha Keras Demi Memajukan Perusahaan
4.	How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational	Memperjelas hubungan antara kepemimpinan didistribusikan dan komitmen organisasi guru	The Atlas.Ti, kualitatif	-Sekolah potensi tinggi memiliki minimal satu pemimpin transformasional yang kuat, yang menempatkan banyak penekanan pada

	commitment? A qualitative study Hester Hulpia, Geert Devos 2010			interaksi pribadi dengan guru -Di sekolah-sekolah potensial rendah, formalisasi kaku dan spesialisasi ada, yang merupakan karakteristik dari dimensi rasional- teknis -Pada potensi pemimpin sekolah tinggi yang terlihat dan dapat diakses dan mereka langsung mendekati guru
--	--	--	--	---

Sumber: penelitian terdahulu

2.3 Kerangka Berfikir Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui komitmen karyawan, aspek komitmen yang dapat diketahui menggunakan proses terbentuknya komitmen, dan indikator komitmen yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan. Kerangka berfikir penelitian ini menggunakan teori Allen&Meyer (1997) dalam Syahid (2016), diawali dari fokus komitmen karyawan, kemudian menganalisa informasi dalam setiap aktivitas organisasi yang memunculkan adanya keinginan akan komitmen karyawan. Peneliti membuat pertanyaan mengenai komitmen karyawan mulai dari analisa aspek komitmen afektif, aspek komitmen normatif, aspek komitmen berkelanjutan, selanjutnya mengelompokan indikator komitmen afektif, indikator komitmen normatif, indikator komitmen berkelanjutan, kemudian menggunakan analisis data triangulasi sehingga dapat diperoleh kesimpulan dan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan sumber data dari wawancara, observasi, dokumentasi. Informan berjumlah tiga orang karyawan tetap yang telah bekerja

lebih dari dua tahun berdasarkan ditunjuk oleh Direktur Yayasan Rombong Sedekah dari divisi hijau, divisi putih, divisi administrasi.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian