

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Komitmen Organisasi

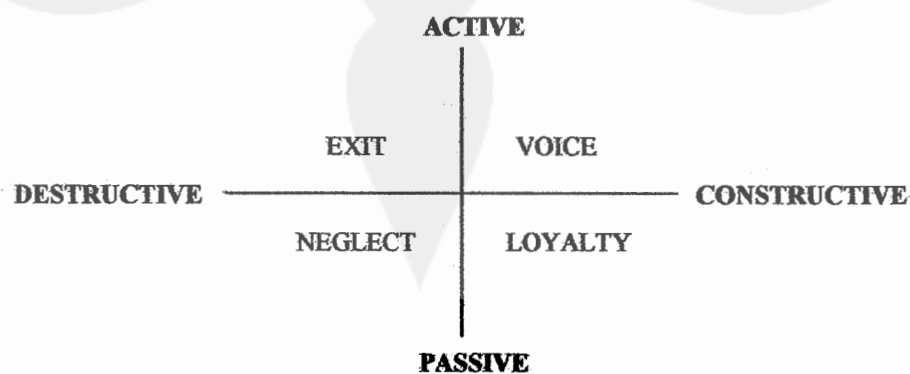
Komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) dalam manajemen sumber daya manusia sering dikaitkan dengan loyalitas (*Loyalty*) pekerja. Berikut adalah definisi-definisi mengenai loyalitas atau *Organizational Commitment*. Stephen P. Robbins mendefinisikan loyalitas sebagai berikut: *Loyalty: "passively but optimistically waiting for conditions to improve. Includes speaking up for the organization and its management to do the right thing* (Robbins, Stephen P. Op. Cit, hal: 190)." Dapat dikatakan bahwa loyalitas merupakan suatu tindakan pasif, konstruktif, juga 'berdiam diri' dan memberikan kepercayaan kepada pihak manajemen untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Sedangkan menurut John W. Newstrom dan Keith Davis, loyalitas diartikan juga sebagai *Organizational Commitment* dengan definisi sebagai berikut: *"Organizational commitment, or employee loyalty, is the degree to which an employee identifies with the Organizational and wants to continue actively participating in it* (Newstrom, John W. and Davis, Keith. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work. International Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. 1997-259*)." Definisi ini menitikberatkan pada sejauh mana para pekerja tersebut menjadi bagian dari organisasinya dan terus melakukan partisipasi di dalamnya. Menurut Mowday, dalam buku Gayle Avery dan Ellen Baker mengenai *Organizational*

Commitment, dikatakan sebagai berikut: "Employees often hold positive or negative attitudes toward the organization they work for, in addition to their feelings about their job. These attitudes are usually referred to as *Organizational Commitment* (Avery, Gayle and Ellen Baker. Op. cit: 259)."

Secara singkat dapat dikatakan bahwa *Organizational Commitment* meliputi perasaan pekerja terhadap pekerjaan mereka, dan nantinya akan memberikan sikap yang positif atau negatif terhadap organisasinya.

Dari definisi-definisi di atas, penulis menyimpulkan ada tiga komponen penting pada pekerja sebagai komponen dalam loyalitas atau komitmen terhadap organisasi, yaitu: Tindakan pasif (merupakan tindakan berdiam diri yang dilakukan oleh pekerja dan membiarkan pihak manajemen melakukan yang terbaik), konstruktif (tetap melakukan tugas-tugas dan kewajiban mereka sebagai pekerja), dan keinginan untuk bertahan (keinginan untuk tidak keluar dari organisasinya dan tetap berpartisipasi di dalamnya).

Loyalitas sebagai suatu tindakan pasif dan konstruktif dapat dilihat pada gambar di bawah ini (Robbins, Stephen P. loc. cit):



Response to Job Dissatisfaction

Gambar tersebut menjelaskan *response* dari karyawan terhadap 'ketidakpuasan pada pekerjaan' (*Response to Job Dissatisfaction*). Meskipun di sini dijelaskan bahwa loyalitas merupakan reaksi dari ketidakpuasan terhadap pekerjaan, tetapi loyalitas itu sendiri tidak menimbulkan suatu tindakan destruktif yang merugikan perusahaan, karena loyalitas di sini adalah sebagai suatu tindakan yang bersifat pasif dan konstruktif, seperti yang telah dijelaskan pada berbagai definisi tentang loyalitas di atas.

Loyalitas atau komitmen terhadap organisasi, merupakan salah satu tingkat dari sikap-sikap pekerja (*Employee Attitudes*). Selain itu, sikap-sikap pekerja yang lainnya adalah: Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) dan keterlibatan pekerjaan (*Job Involvement*) (Robbins, Stephen P. loc. cit: 178), yang nantinya akan memberikan pengaruh terhadap hasrat untuk keluar dan tingkat absensi karyawan.

Dalam beberapa penelitian, juga diungkapkan bahwa loyalitas atau komitmen terhadap organisasi mempunyai hubungan yang negatif dengan hasrat untuk keluar dan tingkat absensi karyawan, serta dikatakan juga bahwa loyalitas (komitmen organisasi) merupakan *predictor* yang lebih menyeluruh daripada menggunakan kepuasan kerja untuk mengukur tanggapan terhadap organisasi. Seorang karyawan mungkin merasa tidak puas dengan pekerjaannya, tetapi bukan terhadap organisasinya, maka hal itu akan bersifat sementara. Akan tetapi bila seorang karyawan sudah merasa tidak puas dengan organisasinya, maka ia akan memilih untuk mengundurkan diri dari organisasi atau perusahaan tersebut (Robbins, Stephen P. loc. cit).

2.2. Kepuasan Kerja

Pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya, maupun dalam arti analisisnya, karena "kepuasan" mempunyai konotasi yang beraneka ragam.

Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Karena tidak sederhana, banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Misalnya, sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerjanya. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program perkenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Situasi lingkungan pun turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.

Pemahaman yang tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat

kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan, dan besar kecilnya organisasi.

Telah dikemukakan bahwa membahas kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, salah satu buktinya ialah sulitnya menemukan jawaban pertanyaan apakah ada kaitan antara kepuasan kerja dengan prestasi seseorang. Memang pada umumnya orang berpendapat bahwa terdapat korelasi positif antara keduanya. Pada berbagai penelitian membuktikan bahwa seorang karyawan yang "puas" tidak dengan sendirinya merupakan karyawan yang berprestasi tinggi, melainkan sering hanya berprestasi "biasa-biasa saja". Jika demikian halnya, dapat pula dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional kuat untuk berprestasi. Seorang karyawan yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi karena "kepuasannya" tidak terletak pada motivasinya, akan tetapi terletak pada faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang diperolehnya. Misalnya seorang dokter muda yang ditempatkan di suatu daerah terpencil sangat mungkin "tidak puas" karena dapat mengabdikan pengetahuannya demi kesejahteraan masyarakat yang tanpa kehadirannya tidak akan mungkin memperoleh pelayanan pengobatan oleh seorang tenaga yang profesional. Contoh lain lagi adalah seorang sarjana yang "tidak puas" karena pekerjaannya, misalnya kurang sesuai dengan tingkat pendidikan yang telah diperolehnya, tetapi sebaliknya merasa "puas" karena sudah memperoleh pekerjaan, dibandingkan dengan banyak rekannya yang masih menganggur. Dari contoh-contoh di atas terlihat bahwa tidak

selalu mudah mengkaitkan kepuasan kerja dengan prestasi, tergantung pada apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja tersebut.

Untuk lebih memperjelas hal kepuasan kerja, contoh lain yang dapat diberikan misalnya, seorang karyawan merasa "puas" bekerja pada suatu organisasi tertentu karena atasannya baik kepadanya, tetapi sebenarnya prestasinya tidak istimewa karena dengan prestasi luar biasa pun, kesempatan promosi baginya sangat terbatas karena, misalnya, organisasi tempatnya bekerja kecil sehingga hirarki jabatan yang tersedia tidak terlalu banyak. Karena kesempatan promosi terbatas, yang bersangkutan tidak terdorong berprestasi tinggi, tetapi kepuasannya bersumber dari faktor lain, yaitu perilaku positif dari atasannya langsung.

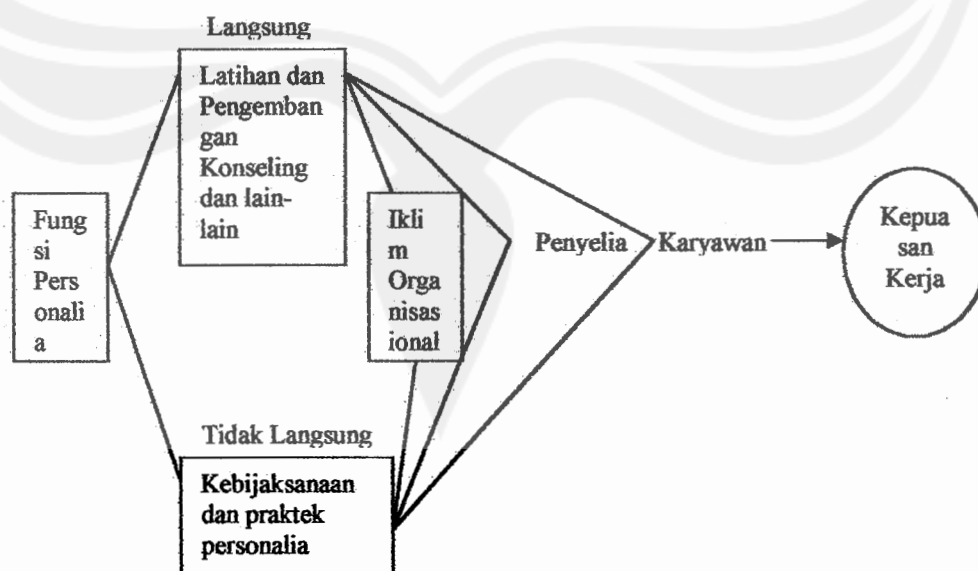
Mungkin pula terjadi bahwa seseorang merasa "puas" dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan menyadari bahwa apa yang dicapainya sudah maksimal. Dalam situasi demikian dia berusaha berprestasi sebaik mungkin.

Terlepas dari faktor-faktor apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan dengan prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah (Prof. Dr. Sondang Siagian, MPA, 1999:297).

Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan

terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia vital lainnya.

Fungsi personalia mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung pada kepuasan kerja karyawan. Seperti ditunjukkan dalam gambar di bawah ini, fungsi personalia bisa membuat kontak langsung dengan para penyelia dan karyawan dengan berbagai cara untuk mempengaruhi mereka. Di samping itu, berbagai kebijaksanaan dan kegiatan personalia mempunyai dampak pada iklim organisasi. Iklim organisasional ini memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi, dimana hal itu selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Dr. T. Hani Handoko, MBA, 1993:194).



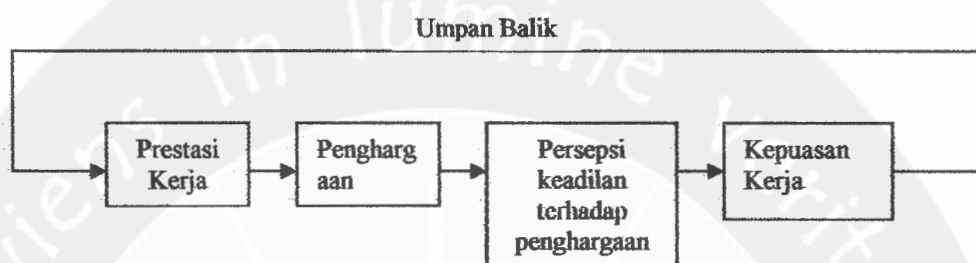
Gambar: Pengaruh Fungsi Personalia Pada Kepuasan Kerja

Apakah ada hubungan antara kepuasan kerja tinggi dan prestasi kerja tinggi?. Bila ada, bagaimana hubungan tersebut?. Secara historis sering dianggap bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam banyak kasus, memang sering ada hubungan positif antara kepuasan kerja tinggi dan prestasi kerja tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan berarti (signifikan). Seperti telah dijelaskan di atas bahwa ada banyak karyawan dengan kepuasan kerja tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi, tetapi tetap hanya sebagai karyawan rata-rata. Kepuasan kerja itu sendiri bukan merupakan suatu motivator kuat. Bagaimanapun juga, kepuasan kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan.

Masalah pokok hubungan di atas adalah apakah kepuasan kerja mengarahkan ke pelaksanaan kerja yang lebih baik, atau sebaliknya; prestasi kerja menimbulkan kepuasan. Dalam kenyataannya, banyak pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi terutama dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Seperti ditunjukkan dalam gambar di bawah ini, prestasi kerja yang lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai (dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka), maka kepuasan kerja karyawan itu akan meningkat. Sebaliknya, bila penghargaan yang diterima dipandang tidak mencukupi atau sesuai untuk suatu tingkat prestasi kerja mereka, ketidakpuasan kerja cenderung terjadi. Kondisi kepuasan atau

ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut (kontinyu).

Gambar: Hubungan antara Prestasi dan Kepuasan Kerja



Menurut Strauss dan Sayles (1980:5-6), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat letih dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan (kadang-kadang) berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Gary Dewssler, 1982:364). Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

Ukuran organisasi cenderung mempunyai hubungan secara berlawanan dengan kepuasan kerja. Semakin besar organisasi, kepuasan kerja cenderung

turun secara moderat kecuali manajemen mengambil berbagai tindakan korektif. Tanpa tindakan koreksi, organisasi besar akan 'menenggelamkan' orang-orangnya dan berbagai proses seperti partisipasi, komunikasi dan koordinasi kurang lancar. Karena kekuasaan pengambilan keputusan terletak jauh dari para karyawan, mereka sering merasa kehilangan peranan. Di samping itu, lingkungan kerja yang terlalu besar juga menghapuskan berbagai elemen kedekatan pribadi, persahabatan dan 'kehangatan' kelompok kerja kecil yang merupakan faktor penting kepuasan kerja karyawan.

Istilah 'besar atau ukuran organisasi' berkaitan dengan besarnya satuan pengoperasian, seperti sebuah pabrik cabang, bukan dalam arti satuan perusahaan sebagai keseluruhan. Akhirnya karena ada hubungan antara besarnya organisasi dan kepuasan kerja, fungsi personalia dalam organisasi-organisasi besar mungkin mempunyai atau menghadapi kesulitan lebih berat untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Edwin Locke kepuasan kerja terdiri dari 3 komponen, yakni: nilai atau harga, kepentingan atau kebesaran serta pemahaman atau persepsi (John A. Wagner, 1995:206). Edwin Locke mendefinisikan nilai atau harga merupakan kebutuhan pekerja baik secara fisik maupun psikis. Sedangkan kepentingan atau kebesaran yang dimaksudkan adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan, misalnya jabatan-jabatan tertentu yang mengangkat prestise. Sementara itu yang dimaksud dengan persepsi ialah kepuasan yang dimiliki oleh pekerja terhadap bentuk dan jenis pekerjaannya. Ada 3 dasar kepuasan yaitu:

1. Kebijakan organisasi tentang kompetisi, promosi, keselamatan kerja.
2. Adanya serikat pekerja atau tanpa serikat pekerja.
3. Jenis pekerjaan yang dilakukan (Heneman, 1980:146).

Dengan demikian kepuasan kerja dapat dibentuk baik oleh faktor internal individu maupun eksternal individu yang berupa kebijaksanaan serta pelaksanaannya di dalam suatu organisasi (perusahaan).

2.3. Hasrat Untuk Keluar

Hasrat untuk keluar adalah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan karena ingin mencari alternatif lain. Pada penelitian ini menggunakan 4 variabel, yaitu: keinginan untuk mencari pekerjaan lain, pikiran untuk keluar, tingkat kesetiiaannya, kecenderungan untuk kembali memegang jabatan atau pekerjaan yang sama jika mereka keluar untuk sementara waktu.

Hasrat untuk keluar dari seorang karyawan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain faktor kepuasan kerja, faktor kompensasi, dan faktor stres yang dialami para pekerja. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental. Orang-orang yang mengalami stres bisa menjadi tegang dan merasakan

kekuatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah, tidak dapat rileks, atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif. Lebih lanjut, mereka melarikan diri dengan minum alkohol (minuman keras) atau merokok secara berlebihan. Disamping itu, mereka bahkan bisa terkena berbagai macam penyakit fisik, seperti masalah pencernaan, darah tinggi, serta sulit tidur. Kondisi-kondisi tersebut meskipun dapat juga terjadi karena penyebab-penyebab lain, tetapi pada umumnya hal itu merupakan gejala-gejala stres.

Suatu cara departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen personalia yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun organisasi. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para karyawan.

Departemen personalia biasanya merancang dan mengadministrasikan kompensasi karyawan. Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat

kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan "harga" mereka. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis.

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Disamping itu, kompensasi (dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan bila karyawan tidak keluar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka.

Meskipun program-program yang formal dan nyata, di mana para manajer berusaha menilai semangat pegawai, adalah wawancara-wawancara dan penyelidikan-penyelidikan tentang sikap dan pendapat, mungkin perhatian lebih banyak dicurahkan kepada apa yang dipandang sebagai tanda-tanda dari semangat yang negatif atau yang rendah.

Beberapa tanda ini disebut kegelisahan perusahaan (*industrial unrest*), meliputi berlambat-lambat, pura-pura sakit, keberhentian-keberhentian, keluhan-keluhan dan penghentian-penghentian pekerjaan. Kegelisahan adalah

erat berhubungan dengan semangat, kegelisahan biasanya dirumuskan sebagai tingkah laku yang menyatakan keluhan-keluhan perorangan yang pokok, akan tetapi yang tidak memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini. Tingkah laku yang agak sama lainnya yang dianggap sebagai menyatakan semangat yang rendah meliputi lebih besar daripada frekuensi ketidakhadiran atau keterlambatan yang biasa, masalah-masalah pemberian hukuman dan pengurangan produksi.

Ini semua hanyalah tanda-tanda. Hal ini dapat timbul karena alasan-alasan lain dari tingkat semangat pegawai yang rendah, meskipun semangat yang negatif mungkin adalah sama dengan sakit panas (demam) yang menyertai bermacam-macam sakit lainnya. Manajer yang waspada mengakui bahwa apakah tingkah laku yang demikian selalu menunjukkan semangat yang rendah atau tidak, hal tersebut selalu harus mendapat penyelidikan yang seksama.

Kekurangan perhatian dalam pekerjaan mungkin merupakan bentuk yang paling umum daripada kegelisahan. Seorang pegawai mungkin berterus terang mengenai kekurangan perhatiannya, lebih lazim adalah suatu kecenderungan untuk berlambat-lambat, pura-pura sakit, menjauhkan diri dari pekerjaan dengan kegoncangan-kegoncangan dalam produktivitas.

Analisa yang lazim mengenai tingkah laku demikian dalam situasi pekerjaan menamakannya sebagai menyatakan kelelahan atau reaksi terhadap keadaan yang membosankan. Analisa ini menyimpulkan tentang semangat (negatif) yang disebabkan oleh kondisi-kondisi ini, bahwa kelelahan dapat menjadi ukuran semangat dan bahwa keadaan yang menjemukan merupakan

faktor dalam kelelahan dan dengan demikian dalam semangat yang rendah. Kelelahan psikologis dapat berasal dari kegiatan mental (kegiatan yang menguras pikiran) yang sangat lama atau dapat juga menyatakan ketegangan dari pertentangan-pertentangan perasaan.

Keluhan-keluhan mungkin merupakan tanda mengenai ketidakpuasan pegawai dan sebagai suatu alat bagi mereka untuk meringankan ketidakpuasan demikian.

Keluhan-keluhan menunjukkan situasi dimana pegawai merasa bahwa mereka diperlakukan tidak adil. Oleh karena itu, keluhan-keluhan merupakan tanda-tanda yang langsung dari semangat individu.

Pemogokan-pemogokan merupakan salah satu dari bentuk-bentuk yang paling menarik perhatian dari kegelisahan perusahaan. Dengan sendirinya tidak semua penghentian merupakan pemogokan-pemogokan, diantaranya adalah lockout menunjukkan suatu isyarat yang paling akhir dari kekuasaan, apabila suatu pemogokan akan segera terjadi. Semua penghentian pekerjaan mengingatkan adanya ketidakpuasan dan kritik-kritik pegawai.

Tingkat-tingkat ketidakhadiran yang sangat tinggi mungkin patut mendapat penyelidikan sebagai suatu tanda semangat yang rendah. Semangat yang rendah hanyalah merupakan salah satu dari beberapa faktor dalam ketidakhadiran, salah satu sebab yang sangat penting dari ketidakhadiran adalah sakit.

Masalah-masalah disiplin sering mengingatkan adanya semangat yang rendah. Pegawai-pegawai yang terlibat mungkin menjadi kritis dan merasa

sakit hati. Tidak memperhatikan ketentuan-ketentuan mungkin merupakan pernyataan dari kekecewaan ini. Karena itu angka masalah disiplin yang luar biasa merupakan suatu unsur yang umum dalam tanda semangat yang negatif.

Pengurangan jumlah yang dihasilkan yang disengaja merupakan suatu petunjuk dari perasaan-perasaan pekerja yang hampir mendekati definisi semangat yang negatif. Dalam hal ini para pegawai sungguh-sungguh dengan sengaja menghasilkan kurang dari apa yang mereka hasilkan biasanya (Drs. Moekijat, 1983:147-148).