

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat didefinisikan dengan dua cara yang amat berbeda. Cara pertama diajukan oleh Porter dan rekan (Mowday, Porter, dan Steers, 1982; Porter, Steers, Mowday, dan Boulian, (1974) dan cara yang kedua diajukan oleh Becker (1960) dalam Panggabean (2002:135). Menurut Porter et al.,(1974) dalam Panggabean (2002:135) komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Dilain pihak, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja).

Dalam hal ini, Allen dan Meyer (1990) dalam Panggabean (2002:135) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu:

- a. Komitmen afektif adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal, identifikasi, dan terlibat dalam organisasi.
- b. Komitmen kesinambungan adalah merupakan komitmen yang didasarkan pada konsekuensi (harga yang harus mereka bayar) jika mereka meninggalkan organisasi.
- c. Komitmen normatif adalah seberapa jauh seseorang secara *psychological* terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang di dasarkan

pada perasaan seperti kesetiaan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

Secara khusus, Meyer et al., (1993) dalam Panggabean (2002:135) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi tetap tinggal karena mereka menginginkannya. Mereka yang memiliki komitmen normatif akan tetap tinggal karena mereka merasa seharusnya melakukannya demikian, dan mereka yang memiliki komitmen berkesinambungan yang tinggi tetap tinggal karena mereka merasa memerlukannya.

## **2.2 Kepuasan Kerja**

Brayfield, Arthur H. dan Harold F. Rothe (1951) dalam Panggabean (2002:128) adalah orang pertama yang memberikan pemahaman tentang konsep kepuasan kerja. Mereka beranggapan bahwa kepuasan kerja dapat diduga dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kemudian, Moorse (1953) dalam Panggabean (2002:128) mengemukakan bahwa pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat yang paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.

Hal senada juga dikemukakan oleh Gezels dan Guba (1957) dengan mengungkapkan kepuasan adalah fungsi dari tingkat keserasian antara apa yang

diharapkan dengan apa yang diperoleh, atau antara kebutuhan dan penghargaan (Locke,1969) dalam Panggabean (2002:129).

### **2.2.1 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja**

Berkaitan dengan aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan, secara khusus, Kreitner dan Kinicki (1998) dalam Panggabean (2002:129) mengemukakan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan penyelia. Sementara itu Blau (1998) dalam Panggabean (2002:129) mengemukakan bahwa selain terdapat hal-hal tersebut diatas, kepuasan kerja juga relevan terhadap penilaian prestasi. Ini berarti bahwa:

1. Kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap setiap perlakuan yang mereka terima ditempat kerja, termasuk kepuasan terhadap evaluasi pekerjaan, seleksi pemberian fasilitas dan tunjangan (*benefits*), intensif, atau pemberhentian, dan
2. Kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdimensi tunggal, melainkan berdimensi jamak. Seseorang bisa saja merasa puas dengan dimensi yang satu, namun tidak puas dengan dimensinya yang lain.

### **2.2.2 Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja**

Dalam kaitanya dengan faktor-faktor penentu kepuasan kerja, beberapa peneliti (seperti misalnya, Glison dan Durick,1998; Rousseau,1978) dalam Panggabean (2002:129) mengemukakan bahwa variable-variabel tersebut dapat

dikelompokkan kedalam tiga (3) kelompok, yaitu karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, dan karakteristik individu.

Karakteristik pekerjaan terdiri atas keanekaragaman ketrampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), keberartian tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik pekerjaan (*feedback*). Menurut Hackman dan Oldham (1975) dalam Panggabean (2002:129) karakteristik pekerjaan mempengaruhi tingkat motivasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja, tingkat absensi, dan tingkat perputaran kerja.

Karakteristik organisasi mencakup skala usaha, kompleksitas, formalitas, sentralitas, jumlah anggota kelompok, jumlah anggaran kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja dan kepemimpinan. Sedangkan karakteristik individu terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan, dan jumlah tanggungan. Sementara itu, DeSantis dan Durst (1996) dalam Panggabean (2002:130) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat dikelompokkan ke dalam 4 kelompok kerja:

1. monetary, non monetary
2. karakteristik pekerjaan (*job characteristics*)
3. karakteristik kerja (*work characteristics*), dan
4. karakteristik individu

Karakteristik pekerjaan berbeda dengan karakteristik kerja karena karakteristik pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dimana ia berkaitan dengan cara bagaimana karyawan menilai tugas-tugas yang ada dalam pekerjaannya. Sedangkan

karateristik kerja yang juga disebut dengan *the nature of environment* adalah faktor-faktor yang diduga dapat membantu atau menghalangi karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

### 2.2.3 Teori-teori Kepuasan Kerja

Menurut Moh, As`ad ada tiga (3) macam teori tentang kepuasan kerja: (As`ad,1998:102)

#### 1. *Discrepancy Theory*

Kepuasan kerja seseorang dihitung dengan selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsi atau kenyataan. Sehingga sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* (ketidaksesuaian, ketidakcocokan) yang dirasakan.

#### 2. *Equity Theory*

Prinsip teori ini adalah orang akan merasa puas tergantung apabila ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak adil (*in-equity*) atas situasi tertentu. Perasaan adil atau tidak adil diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.

Elemen dari teori ini ada tiga yaitu:

- a. Input yaitu sesuatu yang berharga dan dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya mencakup pendidikan, keahlian, upah, jam kerja, dan sebagainya.

- b. Outcomes yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya misalnya upah, penghargaan, kesempatan berprestasi, dan sebagainya.
- c. Comparison Person yaitu kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan.

Respon “input-outcomes” dirumuskan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Input A}}{\text{Outcomes A}} = \frac{\text{Input B}}{\text{Outcomes B}}$$

Pembandingan bisa berupa seseorang diperusahaan yang atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri diwaktu lampau. Dengan cara membandingkan seperti tersebut diatas, karyawan bisa merasakan keadilan atau ketidakadilan. Jika perbandingan dirasakan cukup adil, maka seseorang merasa puas, bila perbandingan tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation*) bisa menimbulkan kepuasan dan bisa pula tidak, dan apabila perbandingan ini tidak seimbang (*under compensation inequity*), maka akan timbul ketidakpuasan. (As`ad,1998:109)

### 3. Two Factor Theory

Prinsip dari teori ini adalah kepuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Berdasarkan penelitian Herzberg, ia membagi sesuatu yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu kelompok motivator sebagai pemuas dan kelompok hygiene sebagai penyebab ketidakpuasan.

Hal ini dijabarkan :

- a. Penyebab kepuasan berkaitan dengan sifat pekerjaan dan dengan imbalan yang dihasilkan langsung dari prestasi tugas pekerjaan, mencakup pencapaian hasil, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan.
- b. Penyebab ketidakpuasan meliputi faktor-faktor seperti gaji, kondisi pekerjaan, dan kebijaksanaan pekerjaan.

#### 2.2.4 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Banyak orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor yang utama untuk menumbuhkan kepuasan kerja karyawan. Akan tetapi gaji atau upah tersebut tidak akan menjadi faktor yang utama lagi apabila masyarakat telah dapat memenuhi kebutuhan secara wajar.

Harold E. Burt mengemukakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah:

##### a. Faktor hubungan antar karyawan

Faktor ini mencakup antara lain hubungan antar pimpinan dengan karyawan, faktor perusahaan dan kondisi kerja, hubungan social diantara karyawan, emosi dan situasi kerja, dan sugesti dari teman sekerja.

##### b. Faktor individual

Faktor ini mencakup antara lain sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.

**c. Faktor-faktor luar (ekstern)**

Faktor ini mencakup antara lain keadaan keluarga karyawan, rekreasi dan pendidikan.

Menurut Moh. As'ad faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut: (As'ad,1982:45)

**a. Faktor psikologis**

Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketuntasan dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

**b. Faktor sosial**

Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan dengan atasan maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaan.

**c. Faktor fisik**

Faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan meliputi pengaturan jam kerja, waktu istirahat, keadaan perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, umur dan kesehatan karyawan.

**d. Faktor finansial**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut Stephen P. Robbins ada lima (5) faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu: (Robbins,1996:28)

a. Kerja yang menantang

Karyawan sangat suka akan pekerjaan yang memberi mereka kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka.

b. Ganjaran yang pantas

Para karyawan yang mengharapkan system ganjaran yang mereka persepsikan sebagai adil dan sejalan dengan pengharapan mereka.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

d. Rekan sekerja yang mendukung

Kebanyakan karyawan merasa jika bekerja itu untuk mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, karena perilaku individu dalam organisasi merupakan determinan dari kepuasan.

e. Kesesuaian pribadi dan pekerjaan

Adanya kecocokan antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaan akan menghasilkan individu yang terpuaskan. Hal ini sesuai dengan teori dari seorang ahli yang bernama Holland.

### **2.2.5 Pengungkapan Karyawan Bila Tidak Terjadi Kepuasan Kerja**

Bila karyawan tidak mendapatkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja, akan dinyatakan dengan sejumlah cara seperti berhenti, mengeluh, tidak patuh, mencuri barang perusahaan dan sebagainya. Dalam perilaku keorganisasian hal-hal tadi dapat dikelompokkan menjadi empat respon. (Gitosudarmo dan Sudita, 1997:146)

Respon-respon tadi antara lain:

**Eksit** : Perilaku yang diarahkan meninggalkan organisasi

**Suara** : Dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi

**Kesetiaan** : Positif tetapi optimis menunggu baiknya kondisi

**Pengabaian** : Secara pasif membiarkan kondisi memburuk termasuk melakukan hal-hal lain yang bersifat merusak.

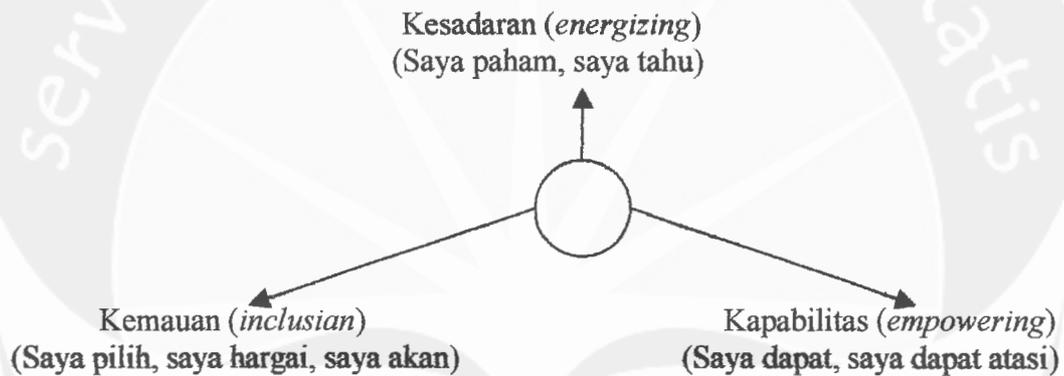
### **2.3 Sikap Kerja**

Sikap dapat didefinisikan sebagai penilaian atau evaluasi terhadap orang – orang, atau kejadian-kejadian apakah memuaskan, baik, menyenangkan, mengutungkan atau sebaliknya. Penilaian itu mencerminkan tanggapan seseorang tentang sesuatu (Robbins, 1996) dalam Panggabean (2002 : 127).

Selanjutnya, Martin dan Bennet (1996) dalam Panggabean (2002 : 128) berpandangan bahwa yang paling sering diteliti adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Bab ini berisikan penjelasan tentang sikap kerja yang terdiri dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi berikut faktor-faktor yang mempengaruhi dan konsekuensi-konsekuensinya.

### 2.3.1 Siklus Perubahan Kerja

Tiga ciri sebagai syarat-syarat yang diperlukan bagi perubahan sikap yang efektif yaitu kesadaran, kapabilitas, dan keikutsertaan. Agar perubahan bisa terwujud mereka yang terkait mesti memahami perubahan, tujuan, peran mereka dan sebagainya. Agar perubahan berhasil, mereka yang terkait mesti mengapresiasi tujuan baru (individu atau korporat) dan bahwa mereka bisa memilih serta diberi pilihan. (Sulaksana, 2004 :115)



Gambar 2.1.  
Kondisi yang Diperlukan untuk Perubahan Efektif

Judson menggambarkan garis besar lima isu utama, yang kesemuanya terkait ketiga kondisi syarat diatas:

a. Kesadaran (*Awareness*)

1. Seberapa jauh setiap orang terlibat dalam memahami kebutuhan pelanggan, tujuan, strategi, jadwal, sumber daya yang di perlukan, perilaku, sistem, teknik baru dan sebagainya ?

2. Apakah secara sistematis telah diterapkan proses pemantauan implementasi dan upaya koreksi perubahan yang sedang berlangsung ?

b. Kapabilitas (*Capability*)

3. Apakah kebutuhan sumber daya, termasuk sumber daya keuangan, ketrampilan dan waktu telah diidentifikasi dan betul-betul disiapkan ?

c. Keikutsertaan (*Inclusion*)

4. Seberapa besar komitmen manajer dan pekerja terkait terhadap implementasi perubahan termasuk seberapa kredibel perubahan menurut mereka, sampai sejauh mana mereka `merasa memiliki` pendekatan itu, bagaimana komitmen itu dapat dipertahankan, dan lain-lain ?

5. Seberapa konsisten dan kredibel kondisi akuntabilitas pada periode implementasi, termasuk sejauh mana mereka terkait konsisten dan komitmen mereka, apa saja konsekuensi kegagalan, apakah sistem *reward* akan berbeda antara sukses dan gagal, apakah perilaku kepemimpinan bervariasi dan konsisten ? ( Sulaksana,2004:116)

### 2.3.2 Kegagalan Dalam Program Perubahan

Bagi semua pihak yang punya kepentingan pada kelangsungan perusahaan, termasuk bagi orang-orang yang bekerja didalamnya, sangatlah penting proses perubahan dan pengembangan organisasi dikelola secara efektif, kemudian sukses mencapai tujuan. (Sulaksana, 2004:137) Kesemua itu menambahkan daftar panjang inisiatif perubahan yang gagal, dengan konsekuensinya masing-masing. Walau

mengakui organisasi mesti berubah dan merestrukturisasi-diri agar dapat mempertahankan agar dapat mempertahankan atau mengerek daya saingnya menghadapi persaingan global, Mark berpercepat bahwa kecepatan perubahan organisasi dan daya jangkanya yang masif belakangan ini meminta makin banyak korban psikologis, tak terkecuali karyawan yang selamat sebagai *'pihak yang bertahan'* dari badai perubahan. Secara khusus, dia menyoroti dampak-dampak manusiawi yang diperkirakan sebelumnya, yang disebut sebagai:

1. Pengalaman terkilir (*wrenching experience*) acap tak tertangani dengan baik oleh manajemen puncak, yang cenderung tak mau melibatkan diri. Mereka justru menyerahkan penanganannya pada manajemen menengah dan penyelia, yang belum dibekali untuk menangani situasi seperti ini.
2. Reaksi psikologis pada masa transisi, yang berdampak pada rasa bersalah di pihak karyawan yang bertahan. Mereka kehilangan kepercayaan pada manajemen, menjadi takut, curiga, sinis dan tak bersemangat; loyalitas mereka juga menurun karena *kontrak psikologis* lama yang didalamnya termasuk jaminan *'keamanan kerja'* telah dilanggar begitu saja oleh perusahaan.
3. Reaksi keperilakuan dari karyawan yang bertahan dalam organisasi pasca transisi, dimana beban dan jam kerja umumnya justru makin bertambah, dimana karyawan merasa kehilangan arah, cenderung bekerja seperti *'kesetanan'* dan berjuang agar *'kepalanya tetap diatas permukaan air'* dan dimana pengambilan resiko tinggi, permainan politik memanas, ketaksaan

peran menghantui dan tingkat stress memuncak. Kesemua dampak tak-termasuk, rencana ini kemungkinan membuat karyawan menjadi terasing dan secara psikologis menarik-diri dari organisasi.

### 2.3.3 Mengapa Perubahan Organisasi Gagal

Tingginya tingkat kegagalan program perubahan organisasi yang digambarkan diatas mungkin agak bersifat mengejutkan, mengingat banyaknya saran-saran dan buku-buku panduan bersifat 'how to' yang banyak mewarnai literatur manajemen. Umumnya model-model ini terdiri dari sejumlah atau semua tahap atau fase yang dikenal sebagai " model generik manajemen perubahan organisasi terencana" sebagaimana diilustrasikan pada tahap-tahap sebagai berikut: (Sulaksana,2004:139)

- |           |   |
|-----------|---|
| Tahap I   | Diagnosa/eksplorasi keadaan sekarang dan identifikasi keadaan yang diinginkan         |
| Tahap II  | Ciptakan visi strategis   |
| Tahap III | Rencanakan strategi perubahan   |
| Tahap IV  | Pastikan komitmen, keterlibatan dan rasa memiliki, termasuk dukungan manajemen puncak |
| Tahap V   | Stabilitas, integrasi dan konsolidasi   |

Hussey dari Inggris juga mengembangkan model yang gampang diingat, menggunakan singkatan "EASIER" agar mudah menghafal pendekatan manajemen perubahan enam tahap versi dia, sebagai berikut: (Sulaksana,2004:140)

Envisioning	Proses pengembangan visi
-------------	--------------------------

<b>Activating</b>	Memastikan pihak-pihak lain paham, mendukung dan pada akhirnya berbagi visi
<b>Supporting</b>	Membantu pihak-pihak lain untuk memainkan peran kunci dalam implementasi
<b>Implementation</b>	Proses pengembangan rencana rinci untuk memfasilitasi implementasi dan pengendalian strategi perubahan
<b>Ensuring</b>	Proses pemeriksaan bahwa proses monitoring dan pengendalian sudah memadai
<b>Recognizing</b>	Memberi penghargaan positif maupun negatif pada pihak yang terlibat proses

Menurut Warner, selain memiliki pengetahuan untuk menerapkan dimensi proses perubahan, para manajer juga perlu memiliki pengetahuan tentang “*aspek fundamental perubahan*” menyangkut dimensi lain, yaitu: (Sulaksana,2004:141)

1. Respon individual terhadap perubahan
2. Sifat umum perubahan

Tersirat dibalik model-model manajemen perubahan adalah penghargaan bahwa manajer memiliki basis pengetahuan, dan juga keahlian untuk mengelola perubahan secara efektif. Walau penyebab kegagalan bisa beragam, namun kebanyakan bersumber dari dalam organisasi, antara lain:

1. Semua orang memandang perubahan sebagai tujuan ketimbang sebagai sebuah proses yang memerlukan perencanaan, persiapan, manajemen proyek dalam perhatian dan konsisten.

2. Visi tentang tujuan jangka pendek maupun jangka panjang tidak jelas
3. Peninggalan program perubahan organisasi sebelumnya yang gagal karena penanganan buruk.
4. Gagal memberikan dukungan, pelatihan dan ketrampilan yang diperlukan karyawan menyesuaikan diri atas perubahan organisasi
5. Kurangnya komunikasi menyangkut perubahan termasuk, misalnya, memberi informasi pada karyawan terlalu bertahap.
6. Terlalu memfokuskan upaya perubahan secara sempit pada satu aspek organisasi dan mengabaikan “*keterkaitanya*” pada kehidupan organisasi.

Manajer berpotensi menciptakan atau justru menghancurkan kepercayaan yang menjadi syarat utama bagi terjadinya perubahan dan mempercepat proses perubahan. Bila mereka pimpinan yang bagus, mereka tentunya mampu menciptakan fokus, arah dan kontinuitas yang diperlukan agar tetap terkendali selama masa pertumbuhan dan pertumbuhan cepat, dan disisi lain juga mampu menumbuhkan momentum dan harapan dalam masa sulit

Menurut Boonstra dan Vink dalam Sulaksana (2004:145), gaya otokratis dan kualitas kepemimpinan merupakan hambatan utama bagi perubahan. Dampaknya adakah rendahnya keterlibatan karyawan dan komitmen manajemen senior agar mau menyumbangkan pengalaman mereka pada proses perubahan, serta rendahnya keterbukaan manajemen tentang sasaran dan metodologi yang akan dipakai. Selanjutnya, hambatan-hambatan lain yang amat potensial menghambat kemampuan

orang berubah adalah norma dan nilai-nilai, konfigurasi kekuatan yang ada, dan kerjasama antara fungsi yang lemah.

Dalam upayanya menjawab pertanyaan mengapa dan bagaimana upaya transformasi gagal, Kotter dalam Sulaksana (2004:145) memaparkan kedelapan kesalahan manajer dalam memimpin perubahan sebagai berikut:

1. Tidak mampu menandakan *a sense of urgency*
2. Tidak mampu menciptakan koalisi pemandu yang kuat (*powerfull guiding Coalition*) yang terdiri dari orang-orang kunci yang mampu bekerja sama dalam tim (sebagai agaisn perubahan) dan memimpin upaya perubahan.
3. Tidak memiliki visi untuk mengarahkan upaya perubahan dan gagal mengembangkan strategi yang diperluka dalam mencapainya.
4. Kurang berhasil mengkomunikasikan visi baru dan tak mampu memberi teladan dalam menunjukkan perilaku baru yang dibutuhkan bagi perubahan.
5. Tidak mampu mengatasi hambatan bagi terwujudnya visi baru (terutama disebabkan oleh yang disebut penulis lain sebagai *cultural lag*)
6. Kurang sistematis merencanakan dan menciptakan beberapa kemenangan jangka pendek sebagai tanda tercapainya perbaikan kinerja, atau kurang memberi pengakuan dan penghargaan bagi karyawan yang terlibat.
7. Mengumumkan kemenangan terlalu cepat, yang bisa berdampak matinya momentum, berhentinya proses perubahan dan kembalinya tradisi lama.
8. Tidak mampu menancapkan perubahan pada budaya perusahaan.

#### **2.4 Hubungan Antara Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Sikap Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi**

Menurut pendapat Dawson (1994) dalam jurnal Darwish A. Yousef, (2000:568) Mengatakan bahwa karyawan sering menentang perubahan organisasi yang berkaitan dengan kebijakan organisasi yang dilakukan untuk mencapai berbagai tujuan. Salah satunya adalah mendapatkan kenyamanan dalam bekerja, untuk mendapatkan kenyamanan dalam bekerja tersebut diantaranya adalah para karyawan menginginkan adanya komitmen yang baik dalam perusahaan sehingga kepuasan kerja akan terpenuhi.

Allen dan Meyer (1990) dalam jurnal Darwish A. Yousef (2000:570) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan lebih bersedia untuk menerima adanya perubahan, asalkan perubahan tersebut tidak merubah nilai dasar dan tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan dengan komitmen berkesinambungan yang tinggi akan lebih sulit untuk menerima perubahan karena khawatir jika perubahan tersebut akan mengurangi keuntungan yang sudah mereka peroleh dalam organisasi sekarang ini. Sedangkan karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap tinggal di organisasi karena mereka berfikir mereka harus melakukan itu. Kepuasan kerja menurut Brayfield, Arthur H. dan Harold F. Rothe (1951) dalam Panggabean (2002:128) adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kemudian, Moorse (1953) dalam Panggabean (2002:128) mengemukakan bahwa pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh.

Menurut Dunham et al., (1989) dalam jurnal Darwish A. Yousef, (2000:567) perubahan sikap dalam bekerja pada umumnya dimulai dari pengamatan seseorang tentang peristiwa, kemudian timbul reaksi untuk perubahan, dan kecenderungan tingkah laku kearah perubahan. Sikap karyawan dalam menghadapi perubahan digambarkan sebagai suatu rangkaian atau usaha untuk memodifikasi struktur organisasi, golongan, teknologi atas tugas pekerjaan (Carnall,1986 dalam jurnal Darwish A. Yousef, 2000:567). Perubahan sikap dalam bekerja pada umumnya dimulai dari pengamatan seseorang tentang peristiwa, dan kemudian timbul reaksi untuk berubah, dan kecenderungan tingkah laku kearah perubahan.

Setiap karyawan mungkin akan mempunyai respon yang berbeda terhadap perubahan, kadang-kadang akan membawa kepuasan, kegembiraan dan keuntungan apabila perubahan itu memberikan kenyamanan dalam bekerja tetapi kadang-kadang perubahan yang sama akan membuat kesusahan, stres, dan kerugian karena perubahan yang terjadi kurang menunjang pekerjaan mereka.