

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PEMBAHASAN HIPOTESIS

2.1. Komitmen Organisasi

Ketika perusahaan menawarkan pekerjaan dan pelamar kerja menerima tawaran tersebut, pelamar kerja tersebut telah menjadi bagian dari perusahaan. Dengan menjadi bagian dari perusahaan, karyawan dididik untuk berkomitmen pada tujuan perusahaan. Ada banyak alasan mengapa sebuah organisasi harus berusaha meningkatkan komitmen organisasi para karyawannya. Sebagai contoh banyak penelitian menemukan bahwa semakin karyawan berkomitmen kepada perusahaan, karyawan tersebut akan berusaha lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Selain itu, karyawan yang berkomitmen juga akan meningkatkan produktivitas para karyawan karena karyawan merasa menyatu dengan perusahaan dan bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya rasa menyatu dengan perusahaan, karyawan tidak berpikir untuk meninggalkan perusahaan sehingga dikatakan komitmen organisasi yang tinggi akan menurunkan keinginan untuk pindah para karyawan (Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, 1991 : 290).

2.1.1. Pengertian komitmen organisasi

Komitmen organisasi sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Berikut ini adalah

beberapa definisi komitmen organisasi menurut para ahli (Sopiah, 2008 : 155-157) :

1. Robbins

Komitmen organisasional adalah suatu sikap merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

2. Mowday

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

3. Steers dan Porter

Suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

4. Newstroom

Komitmen organisasi ditandai oleh tiga hal, yaitu :

- Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

- Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi
- Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi

2.1.2. Dimensi komitmen organisasi

Dimensi komitmen organisasi yang paling sering digunakan oleh para peneliti adalah dimensi komitmen organisasi menurut Meyer, Allen dan Smith dalam Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2008) yaitu :

1. Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Orang-orang ingin terus bekerja untuk organisasi tersebut karena mereka sependapat dengan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di dalam organisasi selama ini.

3. Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan dimana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut.

Affective commitment memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil-hasil organisasi seperti kinerja dan perputaran karyawan bila dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain. Suatu penelitian menemukan bahwa *affective commitment* adalah pemrediksi berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas, kepuasan karier, niat untuk pindah) dalam 72 % kasus, dibandingkan dengan hanya 36 % untuk *normative commitment* dan 7 % untuk *continuance commitment*. Hasil yang lemah untuk *continuance commitment* adalah masuk akal karena jika dibandingkan dengan kesetiaan (*affective commitment*) atau kewajiban (*normative commitment*), *continuance commitment* mendeskripsikan seorang karyawan yang terikat dengan seorang pemberi kerja hanya karena tidak ada hal lain yang lebih baik (Robbins, 2008 : 103). Sebuah penelitian menarik dari Randall, Fedor, dan Longenecker (1990) yang meneliti karyawan pada sebuah perusahaan manufaktur. Mereka menemukan bahwa organisasi komitmen tidak berpengaruh terhadap keinginan untuk pindah.

3.2.3. Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Komitmen karyawan terhadap organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi antara lain (Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, 2000 : 209-210) :

1. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh manajer tingkat atas. Oleh karena itu, perusahaan dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagi keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada karyawan.

2. Keamanan kerja

Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai. Di sisi lain, ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah. Tidak mengherankan jika ancaman PHK adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas karyawan, bahkan diantara mereka yang perkerjaannya tidak beresiko.

3. Pemahaman organisasi

Affective commitment adalah identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain. Seorang eksekutif dari American Fence Corp. memperingatkan, “Ketika orang-orang tidak mengetahui apa yang terjadi di organisasinya, mereka akan merasa tidak nyambung.”

4. Keterlibatan karyawan

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan. Melalui partisipasi ini, karyawan mulai melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya

5. Kepercayaan karyawan

Kepercayaan berarti yakin pada seseorang atau kelompok. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, kamu harus menunjukkan kepercayaan. Kepercayaan penting untuk komitmen organisasi karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Karyawan merasa wajib bekerja untuk perusahaan hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

2.2. Keinginan untuk pindah (*Intent to Leave*)

Keinginan untuk pindah (*Intent to leave*) dapat diartikan sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan meninggalkan perusahaan bisa secara sukarela maupun terpaksa. Sukarela berarti karyawan yang memutuskan untuk mengakhiri hubungan kerja, sedangkan terpaksa berarti perusahaan yang memutuskan hubungan kerja dengan karyawan. Menurut Abelson (1987) dalam Edi Suhanto (2009) sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga.

Keinginan untuk pindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Seorang karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang baik secara keseluruhan di tempat kerja dan akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi yang nantinya dapat menurunkan niat karyawan untuk pindah dari perusahaan (Raabe dan Beehr dalam Edi Suhanto, 2009).

Menurut Samad (2006) dalam Khurram Shahahzad et al. (2011) ada beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk pindah, antara

lain seperti faktor individu (identitas organisasi, komitmen, gaji, dan kebijakan promosi perusahaan), faktor demografi (umur, jenis kelamin, status, dan pendapatan), faktor perilaku (hubungan sosial yang ada ditempat kerja), dan faktor organisasi (kebijakan, prosedur, peraturan, tindakan, dan filosofi perusahaan). Selain itu ada juga faktor-faktor eksternal yang dihadapi oleh perusahaan seperti tersedianya lapangan pekerjaan lain terutama di perusahaan pesaing dimana tenaga kerja yang ada dapat ditarik oleh perusahaan pesaing tersebut, misalnya dengan menawarkan gaji dan keuntungan lain yang lebih tinggi. Selain itu ketersediaan serikat buruh sebagai perwakilan yang menyuarakan hak-hak mereka juga dapat menjadi penyebab keinginan untuk pindah, dimana karyawan akan memilih bekerja pada perusahaan yang mau mendengarkan suara mereka (Batt et al., 2002 dalam Khurram Shahahzad et al., 2011).

Keinginan untuk pindah menjadi variabel prediksi *turnover* yang sangat kuat. Banyak penelitian menunjukkan bahwa keinginan untuk pindah memiliki pengaruh yang signifikan dengan *turnover* (Cotton et al., 1986 dalam Samson SamGnanakkan, 2010). *Turnover* bisa menimbulkan dampak yang negatif maupun positif bagi perusahaan. Salah satu dampak negatif yang utama dari *turnover* adalah biaya. Ada tiga komponen utama yang berhubungan dengan biaya yang disebabkan oleh *turnover* (O-Connell dan Kung, 2007 dalam Wan Li Kuean, 2010) yaitu biaya perekrutan karyawan baru, biaya yang harus dikeluarkan selama ada posisi yang kosong, dan biaya pelatihan.

Dess dan Shaw (2001) dalam Wan Li Kuean et al. (2010) menilai bahwa selain biaya yang harus dibayar karena *turnover*, perusahaan juga memperoleh manfaat dari adanya *turnover* seperti pindahnya karyawan yang tidak produktif dan perbaikan dalam inovasi. Jika karyawan yang tidak produktif pindah dari perusahaan, maka perusahaan mempunyai kesempatan untuk mempekerjakan karyawan baru yang lebih produktif. Karyawan baru ini juga dapat memberikan ide baru dan kreatif serta membawa pengetahuan, keahlian, dan kemampuan mereka ke dalam perusahaan.

Konflik dapat terjadi di lingkungan kerja baik antara karyawan dengan karyawan, maupun karyawan dengan atasan mereka. *Turnover* dapat menjadi salah satu cara penyelesaian konflik terutama konflik yang tidak mudah diselesaikan, dimana salah satu pihak yang bertikai memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. *Turnover* pada tingkat manajemen level menengah dan tinggi juga dapat menciptakan kesempatan untuk promosi.

Walaupun *turnover* pada level menengah dapat memberikan manfaat bagi perusahaan seperti menciptakan ide baru, meningkatkan inovasi, dan mengurangi konflik di tempat kerja seperti yang telah didiskusikan diatas, *turnover* yang terlalu tinggi dapat mengakibatkan ketidakstabilan di lingkungan kerja, meningkatkan biaya, dan ketidakefektifan di dalam organisasi (Grobler et al., 2005 dalam Wan Li Kuean, 2010).

2.3. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan suatu penerapan manajemen sumber daya manusia yang memberikan tanda kepada karyawan bahwa mereka dihargai oleh perusahaan. Karyawan dapat berpartisipasi secara langsung maupun tidak langsung dalam pengambilan keputusan dan memiliki kesempatan untuk mempengaruhi keputusan yang ada dalam berbagai tingkat organisasi.

Pengetahuan karyawan juga dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Karyawan terkadang memiliki pengetahuan yang lebih banyak tentang pekerjaan mereka dibandingkan dengan para manajer (Miller dan Monges, 1986 dalam Joyce Elele dan Dail Fields, 2010). Sebagai hasilnya, keputusan yang dibuat bersama dengan para karyawan akan lebih baik karena keputusan yang dibuat merupakan gabungan dari informasi yang lebih lengkap. Karyawan yang terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan akan lebih baik dalam menjalankan hasil keputusan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan juga dapat meningkatkan moral para karyawan karena mereka mempersepsikan bahwa melalui partisipasi berarti perusahaan memandang karyawan sebagai rekan yang berharga dan berkompeten.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan mempunyai bentuk yang berbeda-beda seperti partisipasi dalam keputusan kerja, konsultasi, partisipasi jangka pendek, partisipasi informal, kepemilikan, dan perwakilan (Cotton at al., 2002 dalam Samson SamGananakkan, 2010). Bentuk partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berbeda dapat menghasilkan *outcome* yang berbeda.

Salah satu keuntungan dari partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah mengurangi *outcome* yang negatif dari politik organisasi (Witt et al., 2000 dalam Wang Li Kuen et al., 2010). *Outcome* tersebut meliputi : menurunnya komitmen organisasi, keinginan untuk pindah, meningkatnya stres kerja, ketidakpuasan kerja, dan kinerja yang rendah. Memberikan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meminimalkan dampak dari *outcome* di atas.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan tidak bekerja dalam semua situasi. Desain pekerjaan, kepercayaan karyawan, kemampuan dan kesiapan karyawan mempengaruhi efektivitas dalam proses partisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi akan berjalan lebih efektif ketika karyawan yang terlibat di dalam berkompeten, siap dan tertarik untuk terlibat dalam partisipasi.

2.4. Usaha Kerja

Menurut Brown dan Leigh (1996), usaha memiliki dua dimensi yaitu komitmen waktu dan intensitas kerja. Kedua dimensi ini merupakan esensi dari kerja keras. Dalam teori motivasi Vroom disebutkan, seorang karyawan akan termotivasi untuk berusaha lebih keras ketika dia percaya bahwa usaha itu akan menyebabkan penilaian kinerja yang baik, dan penilaian ini nantinya akan mendapatkan penghargaan seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi.

Usaha kerja yang tinggi diasumsikan akan menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi pula (Green, 2004 dalam Wan Li Kuean et al., 2010). Karyawan yang berkomitmen memilih untuk tinggal, menerima, dan percaya pada

tujuan perusahaan dan berkerja dengan lebih keras untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagai akibat dari perasaan positif terhadap perusahaan, karyawan yang berkomitmen dengan sendirinya akan berusaha lebih keras dalam melakukan pekerjaannya yang nantinya akan berpengaruh positif pada kinerja.

McCook (2002) menyatakan bahwa secara teori seharusnya komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap usaha kerja karena karyawan yang berkomitmen kepada perusahaan dengan sendirinya akan berusaha lebih keras dalam melakukan pekerjaannya.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sehingga dapat dipakai sebagai sumber informasi dan bahan acuan bagi penulis.

Lia Witasari (2009), telah melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover Intention* dengan sampel karyawan tetap Hotel Novotel Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*. Adanya pengaruh negatif komitmen organisasional terhadap *turnover* menandakan bahwa pada pegawai yang memiliki loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi) dan kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi menyebabkan pegawai memiliki keinginan yang rendah

untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.

Samson SamGnanakkan (2010) dalam penelitiannya yang berjudul *Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention among ICT Professionals* meneliti mengenai bagaimana pengaruh *HR Practices* terhadap intensi *turnover* pada karyawan ICT (*Information and Communication Technology*) dan apakah komitmen organisasi memoderasi hubungan tersebut. *HR practices* terdiri dari komunikasi dan partisipasi karyawan, pelatihan, pengembangan karir, kinerja, kompensasi dan sistem penghargaan. Dari penelitian ini disimpulkan bahwa kompensasi dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover*. Komitmen organisasi juga berpengaruh secara negatif terhadap intensi *turnover* dan dari penelitian ini juga membuktikan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan antara *HR Practices* dengan intensi *turnover*.

Penelitian yang berjudul *Participative Decision Making and Organizational Commitment Comparing Nigerian and American Employee* oleh Joyce Elele dan Dail Fields (2010) bertujuan untuk membahas hubungan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen organisasi pada karyawan Nigeria dan Amerika yang bekerja di sektor publik. Hofstede (2001) mengungkapkan partisipasi dalam pengambilan keputusan tidak memiliki efek yang sama jika diterapkan dalam latar belakang yang berbeda, misalnya di Negara yang memiliki budaya yang berbeda seperti Nigeria dan Amerika. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki

berhubungan dengan *affective*, *continuance*, dan *normative commitment* baik pada karyawan Nigeria maupun Amerika tetapi masing-masing memiliki bobot yang berbeda-beda untuk setiap dimensi komitmen organisasi di atas.

2.6. Pengembangan Hipotesis

Komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Menurut (Meyer dan Allen, 1991) karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi tinggal di perusahaan karena mereka ingin, karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi tinggal di perusahaan karena mereka butuh, dan karyawan yang memiliki *normative commitment* yang tinggi tinggal di perusahaan karena menurut mereka itu yang seharusnya. Karyawan dapat memiliki tiga dimensi komitmen diatas sekaligus tetapi mungkin dengan derajat yang berbeda-beda. Wan Li Kuean, 2010 menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki keinginan untuk pindah yang lebih rendah. Maka H1 dapat dirumuskan :

H1 : Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap keinginan untuk pindah

Partisipasi berarti karyawan turut terlibat di dalamnya. Menurut penelitian Magner et al. (1996) yang meneliti mengenai pengaruh antara partisipasi dengan *outcome* dalam konteks evaluasi, ditemukan bahwa *outcome* yang kurang baik memiliki hubungan negatif yang lebih kecil dengan keinginan untuk tinggal dan

kepercayaan kepada atasan jika tingkat partisipasi karyawan tinggi. *Outcome* yang kurang baik dapat menyebabkan perilaku negatif karyawan seperti keluar dari perusahaan, tetapi perilaku negatif ini jauh lebih kecil jika karyawan turut berpartisipasi dalam keputusan tersebut daripada tidak turut berpartisipasi, maka dapat dirumuskan:

H2 : Pengaruh komitmen organisasi terhadap keinginan untuk pindah dimoderasi oleh partisipasi dalam pengambilan keputusan

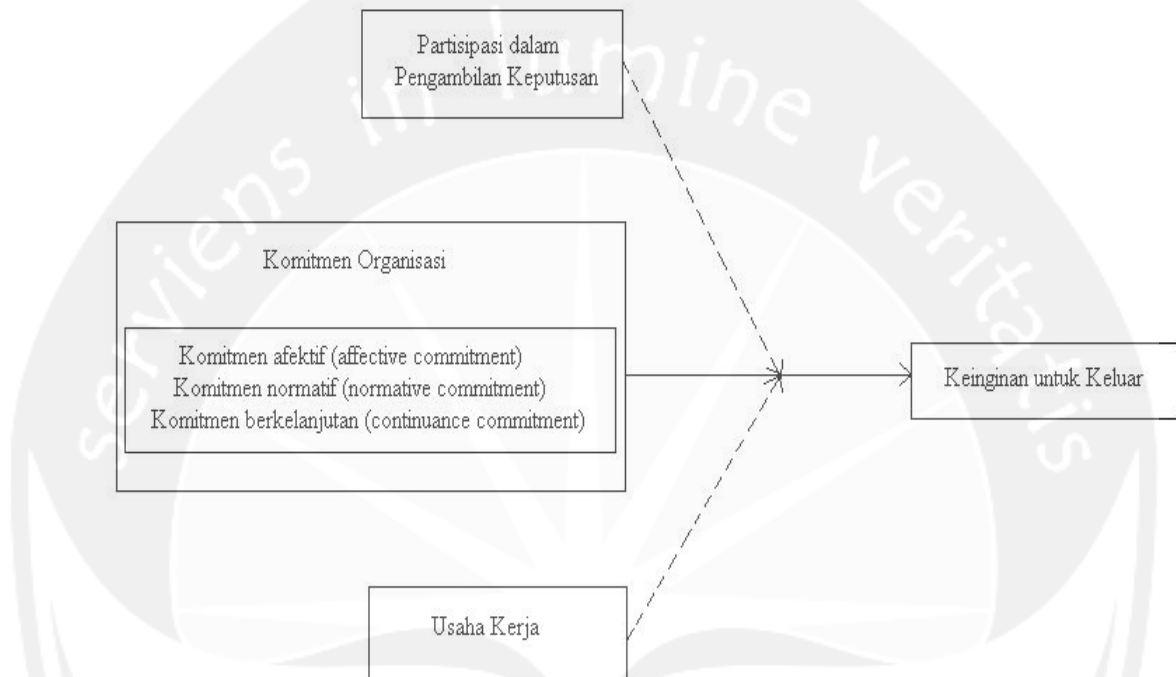
Usaha yang tinggi diasumsikan menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi (Green, 2004). Karyawan yang berkomitmen memilih untuk tetap tinggal, menerima, dan percaya pada tujuan organisasi dan memberikan usaha yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Karyawan yang berkomitmen berusaha untuk memberikan yang terbaik karena mereka memiliki perasaan yang positif terhadap perusahaan, dimana hal ini ditunjukkan melalui usaha kerja yang kemudian meningkatkan kinerja (Scott-Ladd et al., 1006) Maka H3 dapat dirumuskan:

H3 : Pengaruh komitmen organisasi terhadap keinginan untuk pindah dimoderasi oleh usaha kerja

Kerangka penelitian dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.1

Kerangka Penelitian



Sumber : Wan Li Kuean et al., 2010