

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Organizational Commitment*

Komitmen organisasional merupakan suatu konsep dasar yang mendeskripsikan hubungan antara karyawan dengan organisasinya (Wołowska, 2014). Mowday et al. (1979) juga berpendapat komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif individu yang mengidentifikasi keterlibatan mereka terhadap organisasi. Definisi tersebut mengandung arti bahwa komitmen organisasional tidak hanya sekedar loyalitas yang pasif dari karyawan. Namun, juga menunjukkan hubungan aktif yaitu karyawan memiliki keinginan untuk memberikan keterlibatan yang berarti untuk organisasi. Hal ini juga dikemukakan Robins (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Selain itu, Davis & Newstrom (2001) mengemukakan bahwa komitmen mengacu pada keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi. Karyawan berupaya memberikan prestasi terbaik dan memiliki keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasinya.

Menurut Meyer et al. (1993) karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan pekerjaan dengan penuh dedikasi. Karyawan menganggap bahwa pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang penting bagi mereka. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa jika tingkat komitmen

organisasional rendah maka hal itu dapat berdampak pada kinerja pegawai yang tidak maksimal. Kinerja yang kurang maksimal dapat berdampak pada tujuan organisasi yang sulit dicapai. Hal ini sejalan dengan penelitian Greenberg dan Baron (1992) bahwa karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan cenderung lebih stabil dan produktif, sehingga akhirnya akan menguntungkan bagi organisasi.

Allen & Meyer (1990) mengkonseptualisasikan dan mengidentifikasi model komitmen organisasional menjadi tiga komponen, yaitu:

1. *Affective Commitment*

Komitmen afektif adalah komitmen pada karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan memiliki keterlibatan terhadap organisasi. Komitmen afektif menunjukkan sejauh mana tujuan dan nilai individu bercampur dengan organisasi. Hal ini diduga berdampak langsung pada keinginan individu untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan bertahan karena mereka memang menginginkannya.

2. *Continuance Commitment*

Continuance commitment berkaitan erat dengan kesadaran karyawan terhadap biaya yang harus dikorbankan jika meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, karyawan mempertimbangkan untung rugi terkait dengan keputusan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang kuat adalah karena mereka membutuhkannya dan mempertimbangkan biaya yang dikorbankan. Selain itu, komitmen ini juga berkaitan dengan sedikitnya alternatif pekerjaan lainnya.

3. *Normative Commitment*

Komitmen normatif mengacu pada perasaan karyawan terhadap organisasi. Karyawan merasa memiliki kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi. Kewajiban tersebut didasarkan pada tugas, loyalitas dan masalah moral pada karyawan. Komitmen ini juga menciptakan rasa kewajiban bagi karyawan untuk memberikan kembali apa yang mereka terima dari organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat adalah karena mereka merasa harus melakukannya.

Menurut Mowday et al. (1982) komitmen organisasional memiliki 3 karakteristik, yaitu:

1. Memiliki keyakinan serta penerimaan yang tinggi terhadap tujuan dan nilai dari organisasi.
2. Memiliki keinginan dalam memberikan usaha terbaik untuk organisasi.
3. Memiliki keinginan yang kuat untuk bersikap loyal terhadap organisasi.

2.2 *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support atau dukungan organisasi persepsian merupakan teori yang menjelaskan hubungan antara karyawan dan organisasi di tempat kerjanya. Menurut Eisenberger et al. (1986) POS mengacu pada keyakinan karyawan tentang bagaimana organisasinya telah menghargai kontribusi yang diberikan dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Perspektif POS juga didasarkan pada teori pertukaran sosial dan norma timbal balik. Norma timbal balik menganut prinsip bahwa seseorang harus menolong orang yang pernah

menolongnya, dan menjadi kewajiban umum untuk membalas kebaikan yang pernah seseorang terima (Gouldner, 1960). Berdasarkan norma timbal balik tersebut, perspektif POS mengarah pada prinsip di mana sebagian besar karyawan perlu merasa bahwa organisasi menghormati dan mendukung mereka. Saat karyawan merasa dihormati dan didukung, hal tersebut akan mendorong komitmen organisasi, loyalitas, kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja keras pada karyawan (Erickson & Roloff, 2007).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support (POS)* merupakan suatu keyakinan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi sebagai akibat dari bagaimana organisasi bersikap. Sikap yang ditunjukkan seperti sejauh mana organisasi menghormati, mendukung, menghargai dan peduli terhadap karyawan serta kesejahteraannya. Dengan kata lain, menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan adalah bentuk dari dukungan organisasi kepada karyawan. Semakin baik organisasi memberikan dukungan terhadap karyawan maka semakin tinggi atau positif dukungan organisasi persepsian dari karyawan. Akhirnya, berdampak pada meningkatnya kontribusi yang diberikan terhadap organisasi. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian Eisenberger et al., (2001) yang menyatakan bahwa jika organisasi menunjukkan perlakuan baik melalui dukungan organisasi mereka terhadap karyawan, maka berdasarkan norma timbal balik, hal ini akan menciptakan perasaan peduli karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan teori dukungan organisasi dari Eisenberger et al. (1986) terdapat 3 bentuk umum persepsi karyawan yang dapat membentuk *perceived organizational support* Rhoades & Eisenberger (2002), Sebagai berikut:

1. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural mengacu pada keadilan tentang cara organisasi mendistribusikan sumber daya di antara karyawan (Greenberg, 1990). Keadilan prosedural dibedakan menjadi dua aspek yaitu aspek struktural dan aspek sosial. Aspek struktural berkaitan dengan aturan dan kebijakan formal tentang keputusan yang mempengaruhi karyawan. Kebijakan tersebut termasuk bagaimana penyaluran informasi dan keakuratannya, serta keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Aspek sosial berkaitan dengan bagaimana cara organisasi memperlakukan karyawan termasuk memperlakukan dengan hormat dan menghargai karyawan di tempat kerja.

2. Dukungan Atasan / Supervisor

Karyawan mengembangkan pandangan umum mereka, mengenai sejauh mana atasan dapat menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Atasan menjadi agen organisasi yang bertanggung jawab memberikan arahan dan evaluasi terhadap kinerja bawahan. Evaluasi dipandang karyawan sebagai indikasi dalam dukungan organisasi karena menjadi pertimbangan untuk kebijakan yang selanjutnya.

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja

Berbagai penghargaan serta kondisi kerja yang telah banyak diteliti dalam kaitannya dengan *Perceived Organizational Support (POS)*, yaitu:

- a. Pengakuan, Upah dan Promosi: penghargaan dari organisasi kepada karyawan sebagai penilaian positif terhadap karyawan, sehingga berkontribusi terhadap POS.
- b. Keamanan Kerja (*Job Security*): salah satu cara untuk meningkatkan POS adalah dengan memberikan kepastian dan kejelasan tentang masa depan karyawan dalam organisasi.
- c. Otonomi: berarti bahwa karyawan memiliki kendali atas pekerjaan mereka. Organisasi yang mempercayai karyawannya dalam membuat keputusan tentang pekerjaan mereka, mampu meningkatkan persepsian karyawan terhadap dukungan organisasinya.
- d. Peran *Stressor*: *stressor* dapat berpengaruh negatif terhadap POS seperti beban kerja yang berat, ambiguitas peran karyawan, dan konflik dalam pekerjaan. Stress berkaitan dengan ketidakmampuan karyawan mengatasi tuntutan organisasi ataupun lingkungan.
- e. Pelatihan: dengan pelatihan karyawan akan memiliki bekal dalam melakukan tugas dan pekerjaan. Kepedulian tersebut berpengaruh pada meningkatnya persepsian karyawan terhadap dukungan organisasi.
- f. *Organization Size*: ukuran organisasi yang terlalu besar dapat berpengaruh pada kurangnya fleksibilitas organisasi dalam menangani kebutuhan karyawan, sehingga dapat menurunkan POS.

Menurut Hakkak et al. (2014) terdapat 4 dampak yang diperoleh dari *perceived organizational support (POS)* yaitu, meliputi:

1. Komitmen Organisasi

Semakin tinggi POS pada karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

2. Kepuasan Kerja

Beberapa efek dari dukungan organisasi berhubungan dengan lingkaran kerja seperti kepuasan kerja. Kepuasan kerja berarti pandangan dan reaksi positif umum personel terhadap pekerjaan. Kepuasan karyawan meningkat dengan perasaan mereka didukung oleh perusahaan. Dukungan organisasi meningkatkan pandangan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka.

3. Keterlibatan Kerja

Dukungan organisasi juga berpengaruh terhadap keterlibatan kerja, yaitu keterlibatan karyawan dengan kepentingan yang berkaitan dengan pekerjaan.

4. Kinerja yang tinggi

Peningkatan *perceived organizational support (POS)* pada karyawan berdampak pada kinerja yang lebih tinggi dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Dengan POS organisasi dapat mengurangi tekanan kerja dan turnover perusahaan.

2.3 Organizational Climate

Organizational Climate atau iklim organisasi adalah suatu konsep yang mencerminkan suasana di dalam lingkungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan selama bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Iklim organisasi mengacu pada aspek-aspek lingkungan yang secara sadar dirasakan oleh anggota di dalam organisasi (Armstrong, 2003). Davis et al. (2001) mengemukakan bahwa

iklim organisasi menjadi ciri khas masing-masing organisasi yang terbentuk dari budaya, tradisi, sikap kerja, dan hubungan antara karyawan serta organisasi yang secara keseluruhan menciptakan iklim dalam organisasi.

Selain itu, James et al., (2008) menjelaskan iklim organisasi didefinisikan sebagai makna psikologis bersama. Secara khusus, iklim organisasi merupakan makna keseluruhan yang berasal dari kesatuan persepsi individu tentang lingkungan kerja. Persepsi karyawan terhadap organisasi memegang peranan penting. Salah satunya dengan terciptanya kualitas lingkungan kerja seperti, adanya keterbukaan tujuan, proses internal, dan keterbukaan komunikasi. Selain itu, rasa hormat dan empati terhadap sesama rekan kerja dan organisasi juga berkaitan dengan kualitas lingkungan kerja (Dzever et al., 2015). Organisasi bisa menciptakan kondisi kerja yang dinamis, menarik dan menyenangkan dibandingkan dengan kondisi kerja yang kaku, sibuk, dan lamban. kondisi kerja yang bermacam-macam tersebutlah yang mencerminkan iklim organisasi. iklim organisasi sebagai pola lingkungan yang berdampak pada tumbuhnya motivasi serta fokus terhadap persepsi yang masuk akal, sehingga akan berpengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi (Stringer, 2002).

Timpe (1993) berpendapat bahwa terdapat 4 faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

1. Pimpinan/Manajer

Pada dasarnya setiap tindakan seorang pemimpin maupun manajer dapat berdampak pada iklim dengan cara yang berbeda. Tindakan tersebut seperti

interaksi antara manajemen dan kelompok, perhatian terhadap masalah karyawan, gaya berkomunikasi, dan kebijakan yang ditetapkan.

2. Tingkah Laku Karyawan

Perilaku karyawan mempengaruhi lingkungan melalui kepribadiannya, terutama kebutuhan dan cara mereka memenuhi kebutuhan. Komunikasi karyawan memegang peranan penting dalam membentuk suatu iklim. Cara berkomunikasi menentukan berhasil atau tidaknya hubungan antar manusia di dalam organisasi.

3. Tingkah laku kelompok kerja

Kebanyakan orang membutuhkan hubungan persahabatan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok-kelompok di dalam organisasi. Kelompok dalam organisasi dapat berkembang dengan dua cara, yaitu secara formal terutama dengan kelompok kerja dan secara informal sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

4. Faktor eksternal organisasi

Banyak faktor diluar organisasi yang mempengaruhi iklim di dalam organisasi. Keadaan ekonomi merupakan faktor utama, misalnya tingkat inflasi yang tinggi. Tingkat inflasi tinggi membuat perusahaan mengalami tekanan untuk menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi yang setidaknya sesuai dengan tingkat inflasi. Disisi lain, ekonomi yang berkembang pesat dapat meningkatkan penjualan. Perkembangan tersebut memungkinkan setiap orang untuk mencari pekerjaan dan secara signifikan dapat meningkatkan keuntungan. Peningkatan tersebut dapat mengarah pada iklim yang lebih positif.

Menurut Litwin & Stringer (1968) terdapat 9 dimensi dalam iklim organisasi, sebagai berikut:

1. Struktur (*Structure*), dimensi ini memberikan gambaran tentang kejelasan tugas, prosedur dalam bekerja, wewenang, dan aturan kerja.
2. Tanggung jawab (*Responsibility*), rasa tanggung jawab atas peran dan tugas yang dilakukan setiap hari, karyawan harus mampu menyelesaikan tugas serta bertanggung jawab atas hasil yang diperoleh.
3. Penghargaan (*Reward*), berhubungan dengan penghargaan yang diterima karyawan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Lingkungan dalam organisasi menekankan *rewards* yang positif atau pemberian *punishment* pada keadilan ataupun kesesuaian mengenai kebijakan gaji dan promosi.
4. Risiko (*Risk*), berkaitan dengan risiko dan tantangan yang akan dihadapi karyawan di tempat kerja. Apakah dalam mengambil risiko dilakukan setelah pertimbangan yang matang atau mengambil risiko diluar kemampuan ataupun tidak mengambil risiko dalam artian menemukan jalan aman.
5. Kehangatan (*Warmth*), dimensi ini mewakili hubungan interpersonal di dalam organisasi yang menciptakan suasana dalam lingkungan kerja. Apakah suasana tempat kerja ditunjukkan dengan ada atau tidak adanya persahabatan serta keakraban di antara anggota organisasi.
6. Dukungan (*Support*), yaitu digambarkan dengan ada atau tidaknya dukungan secara emosional dan rasa saling tolong menolong dari atasan maupun sesama rekan kerja.

7. Standar (*Standards*), yaitu penghayatan karyawan dalam memenuhi standar kinerja atau tantangan dari tujuan yang ditetapkan bagi karyawan dan menekankan pada tercapainya hasil kinerja yang baik.
8. Konflik (*Conflict*), pada dasarnya mengkaji bagaimana konflik yang muncul dalam suatu organisasi diselesaikan.
9. Identitas (*Identity*), dimensi ini menggambarkan identitas individu terhadap tujuan ataupun norma dalam suatu kelompok organisasi. Selain itu, menggambarkan persepsi karyawan terhadap keterlibatannya dalam organisasi, apakah mereka merasa dibutuhkan atau tidak.

2.4 Penelitian Terdahulu

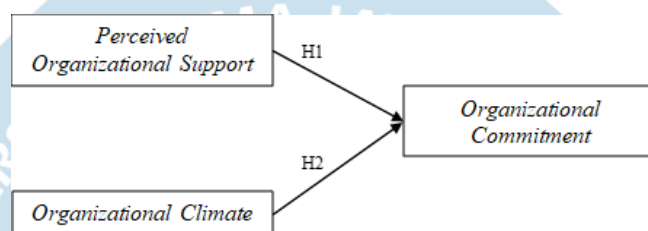
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| Judul dan Peneliti | Metode Penelitian | Temuan Penelitian |
|---|--|--|
| <p><i>“Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality”</i></p> <p>Deepakshi Jaiswal dan Rajib Lochan Dhar, (2015)</p> | <p>Sampel: 436 karyawan dan 1.320 customers</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan dan customers dari 34 hotel di Uttarakhand</p> <p>Daerah Penelitian: India</p> <p>Analisis Desain: <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i> dan <i>Structural Equation Model (SEM)</i></p> | <p>POS dan OC berhubungan positif artinya karyawan yang merasa kurang mendapat dukungan dari atasan mereka menurunkan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p><i>“Impact of perceived organizational support on organizational commitment of banking employees: role of work-life balance”</i></p> <p>Aarif Mohd Sheikh, (2021)</p> | <p>Sampel: 617 karyawan di sektor perbankan</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan di sektor perbankan di india</p> <p>Daerah Penelitian: India</p> <p>Analisis Desain: <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) dan Structural Equation Model (SEM)</i></p> | <p>Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan terhadap OC. POS berdampak positif bagi OC – baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediator, WLB.</p> |
| <p><i>“Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals”</i></p> <p>Aysen Berberoglu, (2018)</p> | <p>Sampel: 975 karyawan perawat kesehatan yang bekerja penuh waktu</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan di rumah sakit umum di North Cyprus</p> <p>Daerah Penelitian: North Cyprus</p> <p>Analisis Desain: ANOVA dan <i>Linear Regression Analysis</i></p> | <p>Iklm organisasi ditemukan secara statistik signifikan dalam menentukan komitmen organisasional karyawan. Secara terus menerus, terdapat hubungan positif dan linier antara kedua variabel. jika karyawan memandang iklim organisasi secara positif, mereka akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi.</p> |

2.5 Kerangka Penelitian

Berdasarkan penjelasan teoritis di atas, maka dapat dikatakan bahwa *perceived organizational support* dan *organizational climate* berpengaruh terhadap *commitment organizational*. Hal tersebut dapat dijabarkan dalam bentuk kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Setiap organisasi membutuhkan karyawan yang berkomitmen tinggi, karena karyawan yang berkomitmen akan setia mendukung perkembangan organisasi. Banyak strategi yang bisa dilakukan untuk mendorong komitmen karyawan, salah satunya melalui *perceived organizational support* (POS). POS merupakan persepsian karyawan tentang kesediaan organisasi untuk memberikan bantuan pada saat dibutuhkan. Serta, cara organisasi menghargai kontribusi dan memberikan dukungan serta perhatian untuk kesejahteraan karyawan (Zhong et al., 2016). Sikap yang ditunjukkan perusahaan kepada karyawan akan menjadi stimulus yang dirasakan oleh karyawan. Semakin positif persepsian karyawan terhadap dukungan organisasi, maka karyawan akan cenderung lebih mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi (Pratiwi & Muzakki, 2021).

Selain *perceived organizational support*, Komitmen organisasional juga dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi. (Noordin et al., 2010) telah menunjukkan

bahwa terdapat hubungan antara dimensi iklim organisasi dan komitmen organisasi. Jika organisasi menginginkan sumber daya manusianya bekerja dengan optimal dan menunjukkan loyalitas yang tinggi, maka organisasi harus mampu menciptakan iklim organisasi yang positif, kondusif dan juga menyenangkan.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *Perceived Organizational support* terhadap komitmen organisasional

Jaiswal & Dhar (2016) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara *perceived organizational support* dan komitmen organisasional. Melalui *perceived organizational support*, komitmen organisasional dapat ditingkatkan. Kurtessis et al. (2017) mengemukakan bahwa semakin banyak organisasi memberikan dukungannya terhadap karyawan, maka keterikatan emosional karyawan pada organisasi akan semakin tinggi, begitu juga sebaliknya. POS yang baik bisa dicapai organisasi yaitu dengan memahami karakter pekerjaannya, memberi kepercayaan serta kesempatan untuk terlibat secara langsung. Selain itu, dapat dicapai dengan memberikan bantuan dan pertolongan, serta memberikan arahan yang jelas terhadap tugas dan setiap kesulitan yang dialami (Gillet et al., 2012). Berdasarkan uraian di atas, diusulkan hipotesis pertama dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H1: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

2.6.2 Pengaruh *Organizational Climate* terhadap komitmen organisasional

Iklm kerja yang kondusif, menyenangkan dan mendukung dalam suatu organisasi membuat karyawan memandang organisasi sebagai tempat kerja yang nyaman. Setyanto & Suharnomo (2013) mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara iklim organisasional dengan komitmen organisasional, yang berarti semakin baik iklim organisasi yang dirasakan, maka semakin kuat karyawan berkomitmen terhadap organisasi. Berdasarkan uraian di atas, diusulkan hipotesis kedua dalam penelitian ini, sebagai berikut:

H2: *Organizational Climate* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

