

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Komitmen Organisasional

Menurut Robbins (2008), komitmen karyawan terhadap organisasi yaitu sampai tingkat mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tertentu. Karyawan yang memiliki komitmen adalah karyawan yang menunjukkan keterlibatan yang tinggi dalam suatu organisasi (Darmawan, 2013).

Mowday, dkk (1982) seperti dikutip oleh Darmawan (2013) mendefinisikan komitmen sebagai kuatnya pengenalan dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi tertentu, sedangkan Becker (1960) seperti dikutip oleh Darmawan (2013) menyatakan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain.

Menurut Allen dan Meyer (1997) seperti dikutip oleh Marlina (2012) komitmen terbagi atas tiga komponen, yaitu:

a. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Komitmen afektif adalah suatu

proses perilaku dimana melalui hal tersebut seseorang akan berpikir mengenai hubungan anggota organisasi itu sendiri dengan organisasinya dalam hal nilai dan kesatuan tujuan. Pada tingkat ini menunjukkan tingkat dimana tujuan individu dan nilai menyatu dengan organisasi yang diperkirakan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi, sehingga karyawan yang masih bergabung dengan organisasi karena memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dapat dikatakan memiliki afektif yang tinggi.

b. Komitmen *continuance* (*continuance commitment*)

Komitmen *continuance* merupakan komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi seperti itu disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi. Hal ini juga dapat dilihat sebagai suatu keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena pertimbangan biaya ketika mereka keluar.

c. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif adalah perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Keinginan karyawan untuk tinggal dalam organisasi

berdasarkan pada tugas, loyalitas, dan kewajiban moral. Tipe ini mungkin berasal dari kebudayaan individu atau etik kerja, karena mereka merasa bertanggung jawab untuk tetap tinggal dalam organisasi. Perasaan loyalitas dan tugas mendasari komitmen normatif yang mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi karena itu memang kewajiban mereka. Komitmen ini juga menimbulkan perasaan kewajiban kepada karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

Allen dan Meyer (1990) seperti dikutip oleh Chairy (2002) membagi faktor penyebab (anteseden) komitmen organisasional berdasarkan tiga komponen organisasi, yaitu:

- a. Anteseden komitmen afektif terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Dari berbagai anteseden tersebut, hanya pengalaman kerja yang merupakan anteseden yang paling berpengaruh, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
- b. Anteseden komitmen *continuance* terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah

berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.

- c. Antecedent komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Komitmen normatif karyawan dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua karyawan yang juga bekerja dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara itu, jika organisasi menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan, maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

Menurut Lincoln (1989) dan Neale, dkk (1990) seperti dikutip oleh Darmawan (2013) komitmen organisasional dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu:

a. Kemauan karyawan

Kemauan karyawan merupakan suatu usaha niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni bidang pekerjaannya.

b. Kesetiaan karyawan

Kesetiaan karyawan adalah suatu bentuk dari loyalitas karyawan guna menunjukkan jati dirinya dalam upaya turut mengembangkan organisasi dimana karyawan bekerja.

c. Kebanggaan karyawan

Kebanggaan karyawan adalah suatu bentuk totalitas kerja atau prestasi secara maksimal dalam upaya menunjukkan bahwa hasil kerjanya sudah mencapai kualitas yang baik atau optimal.

2.2. Iklim Organisasional

Tagiuri dan Litwin (1968) seperti dikutip oleh Wirawan (2007) mendefinisikan iklim organisasional sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasional merupakan studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya (Owen, 1991 seperti dikutip oleh Wirawan, 2007).

Menurut Litwin dan Stringer (1968) seperti dikutip oleh Wirawan (2007) iklim organisasional merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subyektif

atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat. Ada pun beberapa dimensi iklim organisasional menurut Litwin dan Stringer seperti dikutip oleh El-Kassar, dkk (2011), yaitu:

a. Struktur (*structure*)

Struktur merujuk pada level formal yang diadopsi oleh satu organisasi dan juga pekerjaan dan tugas yang terdefinisi secara jelas.

b. Tanggung jawab (*responsibility*)

Tanggung jawab diukur oleh padatnya tugas yang diberikan ke karyawan.

c. Penghargaan (*reward*)

Reward mengacu pada sistem promosi untuk alokasi *reward* kepada karyawan yang berhak.

d. Risiko (*risk*)

Risiko mengindikasikan apakah organisasi meningkatkan *risk advocacy* terhadap *risk averseness*.

e. Kehangatan dan dukungan (*warmth and support*)

Kehangatan dan dukungan diukur dari kondisi dan situasi organisasi apakah bersifat santai, tegas, atau tegang.

f. Konflik (*conflict*)

Dimensi konflik menggambarkan sejauh mana suasana ramah dan sehat yang tercipta dan berlaku di organisasi.

g. *Expect approval*

Expect approval berkaitan dengan kepercayaan dirinya untuk mencapai tujuan dan risiko yang diperhitungkan.

Stringer (2002) seperti dikutip oleh Wirawan (2007) berpendapat karakteristik atau dimensi iklim organisasional mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu, oleh karena itu iklim organisasional dapat diukur dengan enam dimensi, yaitu:

a. Struktur

Struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi apabila anggota organisasi merasa pekerjaannya terdefinisi secara baik, sebaliknya struktur rendah apabila anggota organisasi merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

b. Standar-standar

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berusaha mencari jalan untuk meningkatkan kinerja, sebaliknya standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri, sebaliknya tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

d. Penghargaan

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika dapat menyelesaikan tugas secara baik. Iklim organisasi yang menghargai kinerja akan seimbang antara imbalan dan kritik. Apabila pekerjaan terselesaikan dengan baik namun pemberian imbalan tidak konsisten dapat dikatakan penghargaanannya rendah.

e. Dukungan

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa merupakan bagian tim yang berfungsi dengan baik dan memperoleh bantuan dari atasannya jika mengalami kesulitan, sebaliknya dukungan rendah jika anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

f. Komitmen

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Stringers (2002) seperti dikutip oleh Wirawan (2007) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan iklim suatu organisasi, yaitu:

- a. Lingkungan eksternal dan internal
- b. Strategi organisasi
- c. Pengaturan organisasi
- d. Kekuatan sejarah
- e. Kepemimpinan

2.3. Pengaruh Dimensi Iklim Organisasional terhadap Komitmen Organisasional

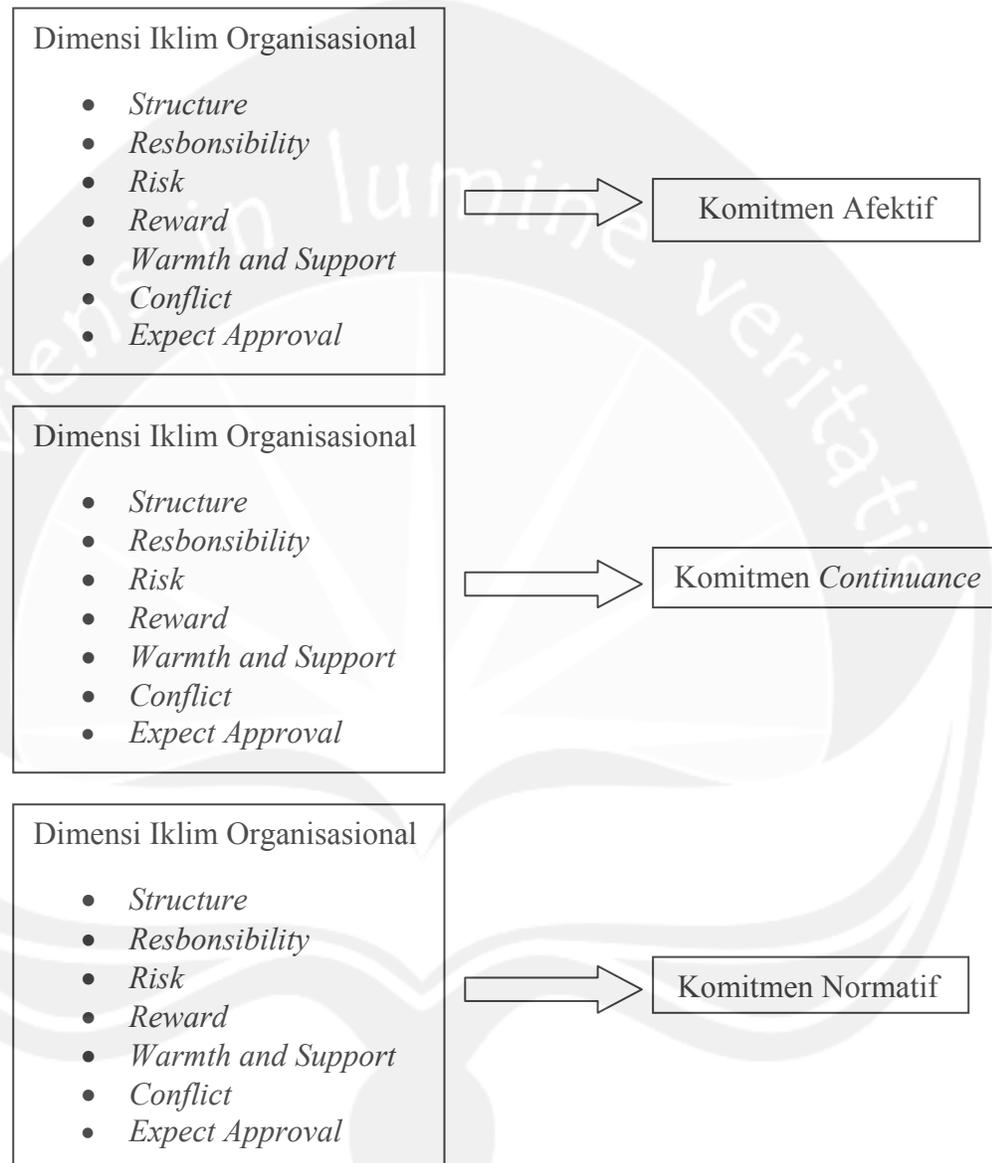
Komitmen organisasional secara tidak langsung berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi, karena komitmen organisasional merupakan suatu syarat bagi peningkatan produktivitas dan prestasi kerja organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi akan menimbulkan tingkat loyalitas yang tinggi pula terhadap organisasinya sehingga karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan bekerja secara total dengan hasil yang maksimal dan hal ini akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Apabila dimensi iklim organisasional menunjukkan nilai-nilai positif dimana struktur, tanggung jawab, penghargaan, risiko, kehangatan, dukungan, standar, konflik, dan identitas tinggi maka komitmen organisasional juga tinggi. Sebaliknya, apabila dimensi iklim organisasional menunjukkan nilai-nilai negatif, maka akan menurunkan komitmen organisasional (Palindangan, 2011). Bacal (1999) seperti dikutip oleh Nugrahani dan Eddy (2010) berpendapat, keberhasilan suatu organisasi dengan membentuk iklim yang kondusif akan mampu mempengaruhi komitmen karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Sumardiono (2005) seperti dikutip oleh Nugrahani dan Eddy (2010) iklim organisasional berpengaruh terhadap komitmen karyawan.

Berdasarkan pendapat beberapa peneliti dapat disimpulkan iklim organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional, dimana ketika iklim suatu organisasi yang tercipta sangat kondusif akan mempengaruhi komitmen karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan.

2.4. Kerangka Penelitian

Berdasarkan keterkaitan hubungan antara dimensi iklim organisasional dengan komitmen organisasional seperti penelitian El- Kassar, dkk (2011) penulis menggambarkan kerangka penelitian yang digunakan sebagai acuan pada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Komitmen organisasional terdiri dari komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif. Komitmen organisasional dapat dipengaruhi oleh dimensi iklim organisasional yang terdiri dari struktur

(*structure*), tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*reward*), risiko (*risk*), kehangatan dan dukungan (*warmth and support*), konflik (*conflict*), dan *expect approval*.

Dalam kerangka tersebut dapat dijelaskan komitmen afektif dipengaruhi oleh dimensi iklim organisasional, yaitu struktur (*structure*), tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*reward*), risiko (*risk*), kehangatan dan dukungan (*warmth and support*), konflik (*conflict*), dan *expect approval*. Komitmen *continuance* dipengaruhi oleh dimensi iklim organisasional, yaitu struktur (*structure*), tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*reward*), risiko (*risk*), kehangatan dan dukungan (*warmth and support*), konflik (*conflict*), dan *expect approval*. Komitmen normatif dipengaruhi oleh dimensi iklim organisasional, yaitu struktur (*structure*), tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*reward*), risiko (*risk*), kehangatan dan dukungan (*warmth and support*), konflik (*conflict*), dan *expect approval*.

El-Kassar, dkk (2011) meneliti hubungan dan pengaruh iklim organisasional terhadap komitmen organisasional (afektif, normatif, *continuance*). Penelitian tersebut menyatakan komitmen afektif dipengaruhi dan berkorelasi tinggi dengan lima iklim organisasional, yaitu struktur, tanggung jawab, kehangatan dan dukungan, konflik, dan *expect approval*. Komitmen *continuance* hanya berkorelasi dengan satu iklim organisasional, yaitu tanggung jawab dan dipengaruhi oleh tiga iklim organisasional yaitu, struktur, penghargaan, serta kehangatan dan dukungan sedangkan komitmen

normatif berkorelasi dengan empat iklim organisasional, yaitu risiko, penghargaan, kehangatan dan dukungan, *expect approval* dan dipengaruhi oleh dimensi penghargaan, kehangatan dan dukungan, dan *expect approval*.

2.5. Hipotesis

Iklim organisasional adalah persepsi anggota organisasi dan pihak eksternal yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2007). Komitmen merupakan suatu sikap, karena komitmen terbagi kedalam dua bentuk, yaitu komitmen sikap dan komitmen tingkah laku (Staw dan Salancik, 1977 seperti dikutip oleh Chairy, 2002) artinya iklim organisasional mempengaruhi komitmen organisasional.

Iklim organisasional memiliki tujuh dimensi yaitu struktur, tanggung jawab, penghargaan, risiko, kehangatan dan dukungan, konflik, dan *expect approval*. Dimensi iklim organisasional dimungkinkan akan mempengaruhi komitmen organisasional (afektif, *continuance*, normatif). Jika dilihat dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh El- Kassar, dkk (2011) ditemukan hasil penelitian dimensi iklim organisasional mempengaruhi komitmen organisasional. Komitmen afektif sangat berkorelasi dengan lima komponen iklim organisasional: struktur, tanggung jawab, kehangatan dan dukungan,

konflik, dan *expect approval*. Dalam penelitian Mohmand (2011) menyatakan komitmen afektif merupakan hasil dari iklim organisasional, artinya komitmen afektif dipengaruhi oleh iklim organisasional. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Ada pengaruh dimensi iklim organisasional terhadap komitmen afektif.

El-Kassar, dkk (2011) juga menguji pengaruh iklim organisasional terhadap komitmen *continuance*. Hasil penelitian menyatakan komitmen *continuance* dipengaruhi oleh tiga iklim organisasional, yaitu struktur, penghargaan, serta kehangatan dan dukungan; dan berkorelasi dengan dimensi tanggung jawab. Dalam studi ini dapat disimpulkan iklim organisasional berpengaruh terhadap komitmen *continuance* meskipun hanya tiga iklim yang mempengaruhi. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Ada pengaruh dimensi iklim organisasional terhadap komitmen *continuance*.

Penelitian El-Kassar, dkk (2011) menyatakan komitmen normatif secara signifikan dipengaruhi oleh tiga iklim organisasional: penghargaan, kehangatan dan dukungan, dan *expect approval*, selain itu berkorelasi dengan empat iklim organisasional, yaitu risiko, penghargaan, kehangatan dan dukungan, dan *expect approval*. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Ada pengaruh dimensi iklim organisasional terhadap komitmen normatif.

Dosen memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari segi usia, jenis kelamin, lama bekerja, dan pendidikan. Adanya perbedaan karakteristik demografi dimungkinkan mempengaruhi komitmen tiap individu. Dalam penelitian McCroskey (2007) menyatakan karakteristik demografi menurut usia menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap komitmen afektif, menurut jenis kelamin menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap komitmen afektif, menurut lama bekerja menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan terhadap komitmen afektif, menurut pendidikan menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap komitmen afektif. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Tidak ada perbedaan komitmen afektif menurut karakteristik demografi (usia, jenis kelamin, lama bekerja, dan pendidikan).

Hasil studi menunjukkan tidak ada perbedaan komitmen *continuance* menurut karakteristik demografi (McCroskey, 2007). Dalam penelitiannya, karakteristik demografi menurut usia menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap komitmen *continuance*, menurut jenis kelamin menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap komitmen *continuance*, menurut lama bekerja menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap komitmen *continuance*, dan menurut pendidikan

menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap komitmen *continuance*. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Tidak ada perbedaan komitmen *continuance* menurut karakteristik demografi (usia, jenis kelamin, lama bekerja, dan pendidikan).

Penelitian McCroskey (2007) menganalisis apakah terdapat perbedaan komitmen normatif menurut karakteristik demografi. Hasil studinya menyatakan karakteristik demografi menurut usia menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap komitmen normatif, menurut jenis kelamin menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap komitmen normatif, menurut lama bekerja menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap komitmen normatif, dan menurut pendidikan menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan terhadap komitmen normatif. Oleh karena itu, berdasarkan hal tersebut penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Tidak ada perbedaan komitmen normatif menurut karakteristik demografi (usia, jenis kelamin, lama bekerja, dan pendidikan).