

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Role Stressor*

2.1.1. Definisi Stres dan *Role Stressor*

Stres merupakan istilah yang sudah sangat sering dibicarakan oleh orang-orang, mulai dari orang berpendidikan rendah sampai para pakar psikologi atau manajemen sumber daya manusia. Robbins & Judge (2009) menjelaskan bahwa stres tidak dengan sendirinya harus buruk. Walaupun stres lazimnya dibahas dalam konteks yang negatif, stres juga mempunyai nilai yang positif. Stres merupakan suatu peluang bila stres itu menawarkan keuntungan yang potensial. Misalnya, kinerja yang unggul yang ditunjukkan oleh seorang atlet atau pemanggung dalam situasi-situasi yang mencekam. Individu semacam itu sering menggunakan stres secara positif untuk meningkat ke kesempatan dan berkinerja pada atau mendekati maksimum mereka.

Banyak literatur dan pakar yang mendefinisikan arti atau makna dari stres. Stres adalah kekuatan yang mendorong faktor fisik dan kejiwaan seseorang menjadi tidak stabil kemudian menghasilkan tekanan didalam diri seseorang (Arnold, Cooper & Robertson, 1995). Asad & Khan (2003) mendefinisikan stres pekerjaan sebagai efek ketegangan yang dirasakan seorang pekerja yang ditimbulkan oleh tekanan untuk memenuhi tugas dan merespon batas akhir (*deadline*) pekerjaan. Menurut Szilagyi (2000) stres adalah pengalaman yang bersifat internal yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis dalam diri seseorang akibat dari faktor lingkungan eksternal, organisasi atau orang lain (Iskandar, n.d.). Sedangkan stres menurut Robbins & Judge (2009) adalah suatu kondisi dinamik yang didalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, tuntutan, atau sumber daya yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting.

Stres bisa disebabkan oleh beberapa faktor, atau yang biasa disebut sebagai *stressor*. Dalam teori mengenai peran (*role theory*) dinyatakan bahwa ketika perilaku-perilaku yang diharapkan dari seseorang tidak konsisten—merupakan salah bentuk konflik peran—maka dia akan mengalami stres, ketidakpuasan, dan memiliki kinerja yang kurang efektif dibandingkan dengan

jika pengharapan yang diinginkan dari perilakunya tersebut tidak mengalami konflik (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Sedangkan menurut Robbins & Judge (2009) *stressor* dapat dibagi ke dalam tiga kategori besar, yakni *stressor* yang berasal dari faktor lingkungan (*environmental factors*), faktor organisasi (*organizational factors*), dan faktor individu (*personal factors*). Salah satu komponen dalam faktor organisasi tersebut adalah tuntutan peran (*role demand*) yang merupakan tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi tersebut. Dalam penjelasannya mengenai sumber-sumber stres kerja, Arnold, Cooper & Robertson (1995) memasukkan *role ambiguity* dan *role conflict* sebagai sumber stres kerja yang berkaitan dengan peran seseorang di dalam organisasi. Peneliti lain, Davis dan Newstrom (dalam Margiati, 1999) menjelaskan bahwa stres kerja bisa disebabkan oleh:

- a. Adanya tugas yang terlalu banyak. Banyaknya tugas akan menjadi sumber stres bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan, baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.
- b. Supervisor yang kurang pandai. Seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya dibawah bimbingan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor. Jika seorang supervisor pandai dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.
- c. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor/perusahaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi tertentu, pihak atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan.
- d. Kurang mendapat tanggungjawab yang memadai. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan. Atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan (hak) yang memadai. Sehingga, jika

harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.

- e. Ambiguitas peran. Agar menghasilkan kinerja yang baik, karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan serta lingkup dan tanggungjawab dari pekerjaan mereka. Saat tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya akan timbul ambiguitas peran.
- f. Perbedaan nilai dengan perusahaan. Situasi ini biasanya terjadi pada para karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi.
- g. Frustrasi. Dalam lingkungan kerja, perasaan frustrasi memang bisa disebabkan banyak faktor. Faktor yang diduga berkaitan dengan frustrasi kerja adalah terhambatnya promosi, ketidakjelasan tugas dan wewenang serta penilaian/evaluasi staf, dan ketidakpuasan gaji yang diterima.
- h. Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut tidak umum. Situasi ini bisa muncul akibat mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian dan jenjang karir yang dilalui atau mutasi pada perusahaan lain, meskipun dalam satu kelompok namun lokasi dan status jabatan serta status perusahaannya berada di bawah perusahaan pertama.
- i. Konflik peran. Terdapat dua tipe umum konflik peran yaitu (a) konflik peran intersender, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai dan (b) konflik peran intrasender, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya, jika masing-masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada karyawan atau manajer yang berada pada posisi dibawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternatif.

Dari uraian diatas terlihat jelas bahwa peran (*role*) bisa menjadi penyebab timbulnya stres (*stressor*) pada diri seseorang dalam suatu organisasi. Peran sendiri dapat diartikan sebagai seperangkat pola perilaku yang diharapkan yang dikaitkan pada seseorang yang menduduki suatu posisi tertentu dalam suatu unit sosial (Robbins & Judge, 2009). Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas, *role*

stressor bisa didefinisikan sebagai sumber-sumber stres yang berkaitan dengan pengharapan atas pola perilaku seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam suatu unit sosial.

2.1.2. Bentuk-Bentuk *Role Stressor*

Bentuk-bentuk *role stressor* bisa berupa *role conflict*, *role ambiguity*, dan *role overload*. Banyak peneliti barat yang telah melakukan penilaian terhadap dua jenis *role stress*, yakni *role conflict* dan *role ambiguity* (Peterson *et al.*, 1995). Lebih lanjut, Peterson *et al.*(1995) menambahkan aspek ketiga dalam penelitiannya mengenai *role stress*, yakni *role overload*. Selain itu, Robbins & Judge (2009) dalam pembahasannya mengenai sumber-sumber stres (*stressors*) juga memasukkan *role conflict*, *role overload*, dan *role ambiguity* sebagai bagian dari *stressor* yang berasal dari tuntutan peran (*role demand*).

2.1.2.1. *Role Conflict*

Role conflict dipandang sebagai ketidaksesuaian dalam harapan-harapan yang dikomunikasikan yang berdampak pada kinerja peran yang dijalankan (Rizzo *et al.*, 1970 dalam Yousef, 2002). Rizzo *et al.*(1970) mendefinisikan *role conflict* dalam kaitannya dengan dimensi-dimensi kesesuaian – ketidaksesuaian atau kecocokkan – ketidakcocokkan terhadap persyaratan suatu peran, dimana kesesuaian atau kecocokkan tersebut dinilai relatif terhadap standar atau kondisi yang dialami selama menjalankan peran. Sedangkan menurut Kopelman *et al.*(1983) dalam Coverman (1989) *role conflict* merujuk pada tingkat tekanan yang dialami oleh seseorang dalam suatu peran berbeda dengan tingkat tekanan yang dialaminya dalam peran yang lain. Menurut Robbins & Judge (2009), *role conflict* menciptakan pengharapan-pengharapan yang mungkin sulit untuk dipenuhi atau dipuaskan. Robbins & Judge (2009) juga menyatakan bahwa ketika seseorang dihadapkan pada pengharapan peran yang berlainan, maka akan menghasilkan *role conflict* (konflik peran). Konflik ini ada jika seseorang menemui keadaan dimana patuh pada persyaratan satu peran menyebabkan kesulitan untuk mematuhi persyaratan dari suatu peran lain. Pada keadaan ekstrem, itu akan mencakup situasi dimana dua atau lebih pengharapan peran saling berlawanan (kontradiksi). Jadi dengan kata lain, konflik peran menurut

Robbins & Judge (2009) adalah suatu situasi dimana seorang individu dihadapkan pada pengharapan peran yang berlainan.

2.1.2.2. Role Ambiguity

Role ambiguity adalah ketidakpastian tentang tindakan apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan suatu peran (Peterson *et al.*, 1995). Rizzo *et al.*(1970) dalam Desiana (2006) mendefinisikan *role ambiguity* sebagai suatu keadaan dimana suatu pekerjaan memiliki kekurangan dalam prediksi suatu respon terhadap perilaku pihak lain dan kejelasan mengenai persyaratan perilaku yang diharapkan. Menurut Robbins & Judge (2009), *role ambiguity* terjadi ketika ekspektasi dari suatu peran tidak bisa dipahami dengan jelas dan pekerja tidak yakin dengan apa yang harus dikerjakannya. Berdasarkan teori klasik, setiap posisi di struktur suatu organisasi formal harus memiliki serangkaian tugas atau tanggungjawab posisi yang jelas (Rizzo *et al.*, 1970). Rizzo *et al.*(1970) juga menjelaskan bahwa dengan adanya kewajiban yang terspesifikasi dengan jelas, atau definisi formal dari persyaratan peran, maka akan memberikan kemudahan bagi pihak manajemen dalam mengendalikan kinerja tertentu dari subordinatnya dan kemudahan dalam memberikan petunjuk serta arahan kepada subordinatnya. Jika seorang pekerja tidak mengetahui wewenangnya untuk mengambil suatu keputusan, tidak mengetahui apa yang diharapkan darinya, dan tidak mengetahui bagaimana dia akan dinilai, maka dia akan ragu-ragu dalam membuat keputusan dan akan menggunakan pendekatan coba-coba (*trial and error*) dalam memenuhi ekspektasi atasannya. (Rizzo *et al.*, 1970).

2.1.2.3. Role Overload

Role overload merupakan konsepsi yang menggambarkan jumlah tuntutan yang ada dalam peran yang dimiliki seseorang (Schaubroeck, Cotton & Jennings, 1989). *Role overload* adalah kurangnya sumber daya yang dimiliki oleh individu untuk memenuhi komitmen, kewajiban, atau persyaratan (Peterson *et al.*, 1995). *Role overload* juga bisa diartikan terlalu banyak memiliki pekerjaan yang harus dilakukan dalam satu waktu (Beehr, Walsh & Teber, 1976 dalam Cook *et al.*, 1981). Menurut Robbins & Judge (2009) *role overload* dirasakan ketika pekerja

diharapkan untuk bekerja melebihi waktu yang sudah ditetapkan. Sedangkan Baruch *et al.* (1985) dan Rapoport & Rapoport (1976) dalam Coverman (1989) mendefinisikan *role overload* sebagai suatu kondisi dimana seseorang memiliki terlalu banyak tuntutan peran dan terlalu sedikit waktu untuk menyelesaikannya. *Role overload* bisa mengarah ke *role conflict* ketika tuntutan dari salah satu peran membuat seseorang mengalami kesulitan untuk memenuhi tuntutan dari peran lain yang dimilikinya (Coverman, 1989). Lebih lanjut Coverman (1989) menjelaskan bahwa *role overload* lebih mungkin mengarah ke *role conflict* dalam situasi dimana tidak terdapat mekanisme alternatif untuk membantu seseorang memenuhi berbagai perannya dengan baik.

2.1.3. Konsekuensi Stres dan *Role Stress*

Role stressor bisa menghasilkan stres pada diri seseorang. Stres tersebut dipicu oleh konflik, ketidakjelasan dan terlalu banyaknya peran yang dimiliki oleh seseorang di dalam suatu organisasi atau unit sosial. Stres yang berkaitan dengan peran (*role stress*) bisa menimbulkan konsekuensi-konsekuensi baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Tekanan kerja seperti *role overload*, *role conflict* dan *role ambiguity* meningkatkan stres yang bersifat negatif (*distress*) yang dialami oleh seseorang (Parasuraman & Alutto, 1984 dalam Schaubroeck, Cotton & Jennings, 1989). Senatra (1980) menyebutkan bahwa terdapat tiga potensi konsekuensi dari *role conflict* dan *role ambiguity*, yaitu tekanan yang berkaitan dengan pekerjaan, kepuasan kerja, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, Senatra (1980) menjelaskan bahwa potensi efek dari konflik dan ambiguitas sangat memakan biaya, tidak hanya konsekuensi emosional yang berkaitan dengan individu seperti tingginya tekanan kerja dan rendahnya kepuasan kerja, tapi juga dalam konteks organisasi seperti rendahnya kualitas kinerja dan tingginya *turnover*.

Saat ini perhatian konsep peran telah berfokus pada efek negatif dari fenomena yang berkaitan dengan peran seperti *role conflict* dan ambiguitas. Sebagai contoh, baik *role conflict* maupun ambiguitas telah dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja, tekanan kerja, rendahnya komitmen organisasi, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Bedeian & Armenakis, 1981).

Robbins&Judge (2009) telah membagi konsekuensi stres ke dalam tiga kategori umum, yakni:

- a. Gejala Fisiologis. Riset dalam ilmu kesehatan dan medis telah menyimpulkan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernafasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung.
- b. Gejala Psikologis. Efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres adalah ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Tetapi stres bisa muncul dalam keadaan psikologis yang lain, seperti ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda. Jika seseorang ditempatkan dalam pekerjaan yang memiliki tuntutan ganda dan berkonflik atau pekerjaan yang kurang memiliki kejelasan mengenai tugas, wewenang, dan tanggungjawab, maka stres dan ketidakpuasan akan meningkat. Beberapa hasil riset telah membuktikan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang memberikan keragaman, nilai penting, otonomi, umpan balik, dan identitas pada tingkat yang rendah kepada pelaksana pekerjaan akan menciptakan stres dan mengurangi kepuasan serta keterlibatan dalam pekerjaan tersebut.
- c. Gejala Perilaku. Gejala stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, absensi, tingkat *turnover*, kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur.

Dalam penelitian lain, Arnold, Cooper & Robertson (1995) menyatakan bahwa potensi-potensi biaya yang ditimbulkan oleh stres sebagian besar berkaitan dengan berkurangnya kepuasan kerja yang didapatkan dari pekerjaan dan menurunnya kinerja pada saat bekerja. Arnold, Cooper & Robertson (1995) juga menyebutkan bahwa biaya-biaya yang ditimbulkan oleh stres yang muncul di tempat kerja terdiri dari biaya-biaya yang berkaitan dengan kepuasan kerja, kinerja, absensi dan *turnover*, serta biaya proses litigasi dan pemeliharaan kesehatan pekerja.

2.1.4. Manajemen Stres

Stres telah menimbulkan biaya baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, stres harus dikelola dengan baik di tempat kerja untuk mengurangi dampak disfungsional dari stres tersebut. Pihak manajemen perlu melakukan intervensi dalam upaya penanganan stres tersebut, artinya pihak manajemen harus memiliki kepedulian terhadap kondisi stres yang dialami pekerja.

De Frank & Cooper (1987) dalam Arnold, Cooper & Robertson (1995) berpendapat bahwa intervensi terhadap stres (*stress intervention*) dapat berfokus pada individu, organisasi, atau hubungan antar individu/organisasi. Sedangkan Murphy (1988) memperluas intervensi tersebut ke dalam tiga level: primer atau mengurangi sumber-sumber stres organisasi, sekunder atau *stress management training*, dan tersier atau promosi kesehatan dan konseling tempat kerja (Arnold, Cooper & Robertson, 1995).

Arnold, Cooper & Robertson (1995) menawarkan *Employee Assistance Programmes* (EAP) dan *Stress-Management Training* sebagai salah satu cara dalam mengelola stres di tempat kerja. Menurut Arnold, Cooper & Robertson (1995) ketika intervensi yang difokuskan kepada organisasi bertujuan untuk mengeliminasi sumber stres kerja atau organisasi, maka intervensi yang difokuskan kepada individu ditujukan untuk membantu pekerja belajar mengatasi sumber-sumber stres baik yang berasal dari pekerjaannya maupun yang berasal dari organisasi. Intervensi terhadap individu ini bisa dilakukan dengan meningkatkan kemampuan adaptasi individu terhadap lingkungan dengan cara merubah perilaku dan meningkatkan skil manajemen stres mereka. EAP sendiri bisa dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti : penyediaan fasilitas fitness di tempat kerja, kontrol diet, program fitness untuk kelancaran pembuluh darah, kelas relaksasi, pendidikan kesehatan dan stres, dan yang paling sering dilakukan adalah konsultasi psikologi.

Elkin & Rosch (1990) dalam Arnold, Cooper & Robertson (1995) merangkum kemungkinan strategi organisasi yang bisa berguna untuk mengurangi stres, yaitu :

- a. Mendesain ulang tugas.
- b. Mendesain ulang lingkungan kerja.
- c. Membuat jadwal kerja yang fleksibel.
- d. Mendorong partisipasi pihak manajemen.
- e. Melibatkan pekerja dalam program pengembangan karir.
- f. Menganalisa peran-peran dalam pekerjaan dan menentukan tujuan.
- g. Menyediakan dukungan sosial dan umpan balik.
- h. Membangun tim yang kohesif.
- i. Membuat kebijakan ketenagakerjaan yang adil.
- j. Membagi keuntungan atau *reward*.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2009) pengelolaan stres bisa dilakukan dari dua pendekatan, yakni pendekatan individual dan pendekatan organisasional. Pendekatan individual berpandangan bahwa seorang pekerja bisa memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stresnya melalui strategi-strategi yang dimilikinya, seperti melakukan manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, melakukan relaksasi, dan melakukan perluasan jaringan sosial. Pendekatan organisasional dilakukan karena beberapa faktor yang menyebabkan stres (terutama tuntutan tugas dan peran serta struktur organisasi) dikendalikan oleh pihak manajemen. Strategi yang bisa dipertimbangkan oleh manajemen terkait dengan pengelolaan stres ini antara lain perbaikan seleksi pekerja dan penempatan kerja, melakukan penetapan tujuan yang realistis, pendesaian ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan pekerja, perbaikan komunikasi organisasi, dan penegakkan program kesejahteraan perusahaan.

2.2. Komitmen Organisasi

2.2.1. Definisi Komitmen Organisasi

Berbagai definisi tentang komitmen organisasi bisa ditemukan di berbagai literatur. Beberapa sarjana (Grusky, 1966; Hrebiniak & Alutto, 1972; Lee, 1969, 1971; Stevens, Beyer & Trice, 1978) mendefinisikan komitmen sebagai keinginan pekerja untuk tetap berada di organisasi (Balfour & Wechsler, 1996). Komitmen adalah identifikasi atau tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasikan dirinya dengan tujuan dan nilai organisasi (Schneider, Hall & Nygren, 1974;

Sheldon, 1971 dalam Balfour & Wechsler, 1996). Balfour & Wechsler (1996) juga menyatakan bahwa definisi komitmen meliputi *loyalty* (Buchanan, 1974), *job involvement* (Weiner & Gechman, 1977), *job attachment* (Koch & Steers, 1978), *job commitment* (Farrell & Peterson, 1984), dan *moral commitment* (Werbel & Gould, 1984). Selama tahun 1980an, para sarjana semakin banyak yang menggunakan definisi dan pengukuran komitmen yang dibuat oleh Porter dan koleganya (Mowday *et al.*, 1982; Mowday & Steers, 1979; Porter, Steers, Mowday & Bouilian, 1974) (Balfour & Wechsler, 1996).

Dalam literatur perilaku organisasi, komitmen lebih sering didefinisikan sebagai "kekuatan yang bersifat relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang di suatu organisasi" (Mowday *et al.*, 1982), dimana tidak hanya meliputi penerimaan dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, tapi juga keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi dan menjadi anggota organisasi (Balfour & Wechsler, 1996). Komitmen organisasi merupakan tingkat kekuatan identifikasi dan keterlibatan seseorang di dalam suatu organisasi, dan dicirikan oleh tiga faktor: kuatnya kepercayaan dan penerimaan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi; kesiapan melakukan usaha-usaha terbaik untuk kepentingan organisasi; dan kuatnya keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Porter & Smith, 1970 dalam Cook, Hepworth, Wall dan Warr, 1981). Definisi ini juga digunakan oleh Setiawati & Zulkaida (2007) dalam penelitiannya. Menurut Setiawati & Zulkaida (2007), Mowday, Steers dan Porter (dalam Spector, 2000) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, kesediaan individu untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.

Dari beberapa definisi yang sudah diuraikan diatas, terdapat persamaan dari hampir semua definisi tersebut, yakni bahwa dalam komitmen organisasi terdapat proses yang dilakukan seseorang untuk bisa mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi.

2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Schultz & Schultz (1990) mengemukakan bahwa faktor personal dan faktor organisasi dapat meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan (Setiawati & Zulkaida, 2007). Sedangkan Greenberg & Baron (1993) dalam Setiawati & Zulkaida (2007) menyatakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap pekerjaan adalah karakteristik pekerjaan, kesempatan akan adanya pekerjaan lain, karakteristik individu serta perlakuan organisasi terhadap karyawan baru. Penelitian telah menemukan bahwa pekerja yang memiliki komitmen terhadap profesinya juga memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi (Schultz, n.d). Ini berarti komitmen terhadap profesi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Meyer & Allen (1997) juga menemukan bahwa pekerja yang memiliki hubungan yang baik dengan kelompok kerjanya memiliki komitmen organisasi yang tinggi (Schultz, n.d). Gaya kepemimpinan pihak manajemen juga mempengaruhi komitmen organisasi. Koopman (1991) dalam Schultz (n.d) melakukan studi tentang bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi pekerja. Dalam studinya tersebut, ia menemukan para pekerja yang menyukai gaya manajernya juga lebih menyukai organisasi.

2.2.3. Jenis Komitmen Organisasi

Menurut Kuntjoro (2009), jenis komitmen organisasi bisa dibagi menjadi dua, yaitu komitmen organisasi Allen dan Meyer (1994) dan komitmen organisasi Mowday, Porter & Steers.

2.2.3.1. Jenis Komitmen Organisasi dari Allen dan Meyer (1994)

Kuntjoro (2009) menyatakan bahwa Allen dan Meyer (dalam Dunham, dkk 1994) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu:

- a. Komponen afektif yang berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan didalam suatu organisasi.
- b. Komponen normatif yang merupakan perasaan-perasaan tentang kewajiban pekerjaan yang harus ia berikan kepada organisasi.

- c. Komponen kontinuan yang berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Lebih lanjut, Kuntjoro (2009) menjelaskan bahwa Meyer dan Allen juga berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen kontinuan tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Sedangkan karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

2.2.3.2. Jenis Komitmen Organisasi dari Mowday, Porter dan Steers

Mengenai jenis komitmen ini, Kuntjoro (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang didefinisikan sebagai kekuatan relatif suatu identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi tertentu (Mowday, dkk, 1982).

Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Sikap mencakup:

- a. Identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Tampil melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai perusahaan, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan dengan peranan pekerjaan di organisasi tersebut, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua pekerjaan yang diberikan padanya.
- c. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya keterikatan emosional dan keterikatan antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah:

- a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampil melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar perusahaan dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib perusahaan.
- b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari perusahaan dan ada keinginan untuk bergabung dengan perusahaan dalam waktu lama.

Jadi, seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap perusahaan, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap perusahaan. Selain itu, tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan perusahaan dan keinginan untuk tetap bergabung dengan perusahaan dalam jangka waktu lama.

2.2.4. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Menurut Steers (1985) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya (Kuntjoro, 2009).

Aspek pertama yaitu rasa identifikasi, yang mewujud dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Menurut Kuntjoro (2009) hal ini dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan, atau dengan kata lain perusahaan memasukkan juga kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya sehingga akan membuahkan suasana saling mendukung antara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula (Pareek, 1994).

Aspek kedua yaitu keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Kuntjoro (2009) juga menyatakan bahwa salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing

keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan keputusan bersama. Disamping itu, karyawan merasakan diterima sebagai bagian utuh dari organisasi, dan konsekuensi selanjutnya adalah mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama karena adanya rasa terikat dengan yang mereka ciptakan (Sutarto, 1989). Steers (1985) mengatakan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pekerja yang keterlibatannya lebih rendah. Ahli lain, Beynon (dalam Marchington, 1986) mengatakan bahwa partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh karyawan organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, maka karyawanpun akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbang usaha bagi kepentingan organisasi, sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan. (Kuntjoro, 2009).

Aspek ketiga yaitu loyalitas karyawan terhadap organisasi, memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Wignyo-soebroto, 1987 dalam Kuntjoro, 2009). Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

2.2.5. Pentingnya Komitmen Organisasi

Dalam penjelasannya mengenai komitmen organisasi, Kuntjoro (2009) juga menjelaskan tentang pentingnya memahami komitmen. Menurutnya, seorang karyawan yang semula kurang memiliki komitmen berorganisasi, kemudian

setelah bekerja ternyata selain mendapatkan imbalan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, ia juga menemukan hal-hal yang menarik dan memberi kepuasan, maka hal itu akan memupuk berkembangnya komitmen berorganisasi pada diri orang tersebut. Apalagi jika banyak hal yang dapat memberikan kesejahteraan dan jaminan keamanan, misalnya ada koperasi, fasilitas transportasi, dan fasilitas yang mendukung kegiatan kerja sehingga dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif dan efisien dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, jika iklim organisasi kerja dalam perusahaan tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas yang kurang, hubungan kerja yang kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka komitmen organisasi menjadi makin luntur atau bahkan tempat bekerjanya dijelek-jelekkkan sehingga dapat menimbulkan kerawanan sosial dalam organisasi kerja. Hal itu dapat menimbulkan mogok kerja, demonstrasi, pengunduran diri dan sebagainya.

