

Komitmen Organisasional

Perspektif : Konsep Dan Empiris

Praptini Yulianti

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

E-mail:

praptiniyulianti@yahoo.com

ABSTRAK

Tulisan ini bertujuan mendeskripsikan secara lebih dalam akan pemahaman tentang komitmen organisasional. Komitmen organisasional memiliki tempat yang penting dalam studi perilaku keorganisasian, karena banyak hasil penelitian yang menemukan adanya hubungan positif antara komitmen organisasional dan sikap serta perilaku positif di tempat kerja. Komitmen Organisasional muncul karena ada antesedennya, tergantung dari pemicu yang ada di dalam organisasional. Karyawan dalam organisasi akan memiliki jenis komitmen organisasional yang berbeda tergantung dari bagaimana karyawan merespon anteseden yang ada di organisasi. Jenis komitmen organisasional yang berbeda akan menghasilkan jenis motivasi yang berbeda. Pada perkembangannya, komitmen organisasional bukan hanya untuk karyawan tetap, akan tetapi juga untuk karyawan tidak tetap seperti karyawan kontrak maupun outsourcing. Mereka berbeda hanya dalam status karyawan, akan tetapi sikap dan perilaku positif di tempat kerja sangat dibutuhkan dalam mencapai kinerja organisasi

Kata Kunci: Komitmen Organisasional, Karyawan tidak tetap

ABSTRACT

This paper aims to describe a deeper understanding of organizational commitment. Organizational commitment has an important in the study of organizational behavior, because a lot of researchs have that found positive relationships between organizational commitment and positive attitudes and behavior in the workplace. Organizational commitment arises due to certain antecedent which depends on the triggers that exist in the organization. Employees in the organization will have different kinds of organizational commitment depend on how employees respond to the antecedents in the organization. Different types of organizational commitment will produce different types of motivation. Currently, organizational commitment is not only important for permanent employees, but also for contingent worker such as contract employees and outsourcing. They differ only in the status of employees, but their attitude and positive behavior in the workplace is still needed to achieve organizational performance.

Keywords : Organizational Commitment, Contingent Worker

PENDAHULUAN

Sumber keunggulan bersaing yang besar bagi organisasi bukan terletak pada teknologi yang baru tetapi terletak pada dedikasi dan kompetensi karyawan serta kualitas komitmen karyawan (Umiker, 1999 : 39), selanjutnya Ulrich (1998) menyatakan bahwa modal intelektual merupakan perkalian antara kompetensi dan komitmen organisasional. Karyawan yang memiliki kompetensi namun tidak memiliki komitmen pada organisasi, maka belum menjamin sebagai modal intelektual yang dimiliki organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi diwujudkan dengan keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi sebagai cerminan berkaitan dengan tingkat loyalitas karyawan kepada organisasi. Komitmen organisasional tidak muncul secara tiba-tiba melainkan melalui proses yang berkesinambungan dan terus menerus (Luthans,200:217). Loyalitas pada dasarnya sebuah tingkatan identifikasi diri karyawan dengan tujuan serta nilai-nilai organisasi yang tidak pasif akan tetapi memunculkan motivasi intrinsik untuk selalu berkinerja yang terbaik.

Komitmen organisasional tidak merujuk pada kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang bersifat pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dimana karyawan bersedia atas kemauannya sendiri untuk memberikan segala sesuatu yang ada pada dirinya untuk membantu merealisasikan tujuan dan kelangsungan organisasi. Selanjutnya Schoorman (1996:193-194) menyatakan kondisi yang terjadi di organisasi apabila komitmen karyawannya rendah adalah adanya tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatkan *turn over* serta ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi (*unwillingness to share and make sacrifice*).

Pentingnya komitmen karyawan pada organisasi menyebabkan organisasi menginginkan komitmen karyawan pada organisasi tanpa melihat status karyawan, apakah karyawan tetap, kontrak maupun *outsourcing*. Kondisi tersebut merupakan pengembangan empiris karena selama ini ranah penelitian komitmen organisasional hanya untuk karyawan tetap.

Paper ini bertujuan untuk lebih memahami tentang konsep dasar komitmen organisasional, perkembangan dimensi komitmen organisasional serta perkembangan komitmen organisasional pada karyawan tidak tetap.

KONSEP DASAR KOMITMEN ORGANISASIONAL

Studi tentang komitmen organisasional dimulai awal tahun 1980. Ketertarikan tentang komitmen pada organisasi distimuli oleh perhatian yang terjadi di dunia kerja yang mempertanyakan : “ apa yang membuat orang secara sukarela bekerja pada organisasi nirlaba namun dengan komitmen yang tinggi pada pekerjaan dan bagaimana dapat menanamkan komitmen pada organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Pada saat itu masih sedikit konsensus untuk mengartikan komitmen organisasional, masih terjadi diskusi tentang beberapa definisi dan mencoba menemukan siapa yang benar. Pada akhirnya disimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki banyak konstruk dan bagaimana orang menjadi komitmen pada organisasi baik organisasi nirlaba maupun lainnya, memerlukan pengetahuan yang lebih kompleks dibandingkan hanya memilih satu pendekatan.

Komitmen organisasional dapat dipahami dari dua pendekatan yaitu *attitudinal* (sikap) *commitment* dan *behavioral* (perilaku) *commitment* (Mowday, et al.,1979).

Perbedaan ini memiliki implikasi yang penting, tidak hanya pada definisi dan pengukuran komitmen organisasional tetapi juga pada pengembangan studi dan konsekuensi dari komitmen organisasional. Mowday, *et al.* (1979) menyatakan bahwa komitmen organisasional dengan pendekatan sikap memfokuskan pada proses dimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi, dengan pemikiran mempertimbangkan keselarasan antara nilai dan tujuannya dengan organisasi. Komitmen dengan pendekatan perilaku, lebih berhubungan dengan proses dimana seseorang menjadi terikat dengan organisasi dan bagaimana mengatasi permasalahannya. Greenberg dan Baron (1993 :18) menggunakan istilah pendekatan orientasi kesamaan tujuan individual dengan organisasi (*Goal-Congruence Orientation*) sebagai pendekatan sikap serta pendekatan orientasi sisi pertaruhan (*Side-Bets Orientation*) sebagai pendekatan perilaku. Kedua pendekatan tersebut diuraikan sebagai berikut :

Pendekatan sikap atau pendekatan orientasi kesamaan tujuan individual dengan organisasi (*Goal-Congruence Orientation*)

Komitmen organisasional berdasarkan pendapat sikap lebih mengarah pada masalah keterlibatan dan loyalitas. Pendekatan ini lebih menekankan pada faktor sikap dalam menjelaskan komitmen pada organisasi dan memfokuskan pada bagaimana seseorang mengidentifikasikan dirinya dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini merefleksikan kemauan orang untuk menerima dan bekerja untuk memenuhi tujuan organisasi. Pendekatan ini dikembangkan oleh Mowday, Porter dan Steers dalam Robert dan Hunt (1991 : 145) yang melihat komitmen pada organisasi sebagai hasil dari tiga faktor, yaitu :

- a. Keinginan kuat untuk menetap dalam organisasi.
- b. Keyakinan yang kuat dan penerimaan pada nilai-nilai maupun tujuan-tujuan organisasi.
- c. Kemauan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan usaha –usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional berdasarkan pendekatan sikap berhubungan dengan pengalaman kerja yang membuat orang merasa bagian dari organisasi, mempunyai hubungan secara emosional dengan organisasi dan merasa memiliki organisasi, ada perasaan kesatuan dan kebersamaan dalam organisasi (Greenberg dan Baron, 1993 : 40). Dalam pendekatan ini, komitmen karyawan pada organisasi didasarkan pada sikap karyawan tersebut terhadap organisasi. Miner (1992:124) menyatakan bahwa definisi komitmen organisasional secara sikap menyatu dengan ada atau tidaknya suatu keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (1993:174) bahwa komitmen organisasional berdasarkan sikap merupakan '*goal congruence orientation*', yaitu sejauh mana seseorang yang mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi memiliki tujuan-tujuan pribadi yang sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi. Pendekatan sikap mencerminkan keinginan seseorang untuk menerima dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dalam perkembangannya komitmen organisasional yang berhubungan

dengan pendekatan kongruensi tujuan (*goal congruence approach*), yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) yang menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan untuk melakukannya.

Pendekatan Perilaku atau pendekatan orientasi sisi pertaruhan *Side-Bets Orientation*

Pendekatan perilaku lebih banyak mendekati pada faktor perilaku, yaitu bagaimana perilaku seseorang dalam meningkatkan dirinya pada organisasi. Pendekatan orientasi sisi pertaruhan (*side-bets orientation*) atau pendekatan perilaku yang memfokuskan pada kecenderungan seseorang untuk mempertaruhkan keanggotaannya dalam organisasi karena ia merasa rugi jika meninggalkannya (Greenberg dan Baron, 1993:38). Seorang yang meninggalkan suatu organisasi akan kehilangan sebagian dari jaminan atau kesejahteraan masa depannya dan harus mengumpulkan lagi di organisasi lain, kerugian akibat meninggalkan organisasi akan terus meningkat dengan semakin lamanya keterlibatan seseorang sehingga menyebabkan untuk terus bertahan dalam organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa komitmen organisasional dapat dipahami sebagai akibat dari perilaku yang telah dilakukan oleh seseorang pada organisasi dimana seseorang mengembangkan komitmennya bukan untuk organisasi, melainkan untuk tindakan sendiri. Greenberg dan Baron (1993:174) mengungkapkan konsep *side bets orientation* yang menekankan pada sumbangan (investasi) seseorang yang sewaktu waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya, misalnya orang mungkin tidak ingin meninggalkan pekerjaannya karena tidak ingin kehilangan hak pensiun atau pembagian keuntungan organisasi. Dalam perkembangannya komitmen yang berhubungan dengan pendekatan orientasi sisi pertaruhan (*side-bets orientation*) adalah *continuance commitment* yang menunjukkan bahwa seseorang menjadi terikat dengan organisasi jika mereka telah banyak mengeluarkan biaya atau tenaga kepada organisasi yang sulit untuk ditarik kembali. Karyawan terikat pada organisasi karena beberapa faktor seperti rencana pensiun dan senioritas, dan keterikatan tersebut akan berhenti jika karyawan tersebut keluar dari organisasi.

Pengembangan Dimensi Komitmen Organisasional

Beberapa studi literatur atau penelitian sering menggunakan dimensi komitmen organisasional dengan dimensi yang dikemukakan Mowday, *et al.* (1979) serta Meyer dan Allen (1997). Pada awalnya Mowday, *et al.* (1979) mengembangkan pengukuran komitmen organisasional berdasarkan komitmen yang berhubungan dengan sikap dan komitmen yang berhubungan dengan perilaku. Komitmen dengan pendekatan sikap memfokuskan pada proses dimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi, melalui berbagai cara dapat memiliki sejumlah pemikiran bahwa seseorang mempertimbangkan keselarasan antara nilai dan tujuannya dengan organisasi. Komitmen dengan pendekatan perilaku, lebih berhubungan dengan proses dimana seseorang menjadi terikat dengan organisasi dan bagaimana mengatasi

permasalahannya.

Meyer dan Allen (1997) mengembangkan dimensi berdasarkan tiga tipe komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, kontinuas dan normatif. Dimensi komitmen organisasional dalam konstruk yang terpisah antara komitmen afektif, *continuance* dan *normative*.

Dimensi komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Mowday, *et al.* (1979) tidak dalam konstruk yang terpisah, melainkan komitmen organisasional hanya diukur dengan satu dimensi tunggal dengan memiliki beberapa indikator. Penggunaan dimensi komitmen organisasional baik yang menggunakan dimensi Mowday, *et al.* (1979) atau Meyer dan Allen (1997) sangat tergantung dari tujuan penelitian dan membawa konsekuensi pada teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian. Berdasarkan yang telah diuraikan sebelumnya, maka akan dijelaskan dimensi komitmen organisasional yang akan dikemukakan oleh Mowday, *et al.* (1979) dan Meyer dan Allen (1997) sebagai berikut :

Dimensi komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Mowday, *et al.* (1979)

Menurut Mowday, *et al.* (1979) terdapat tiga faktor utama untuk melihat komitmen organisasional, yaitu :

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh seseorang terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kesiediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi.
3. Keinginan kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Berdasarkan ketiga faktor tersebut kemudian dikembangkan beberapa item pernyataan untuk menggali tingkat komitmen organisasional. Mowday, *et al.* (1979) mengembangkan instrumen pengukuran komitmen organisasional yang lazim dikenal sebagai *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*. Dimensi yang telah dikembangkan oleh Mowday, *et al.* (1979) untuk menggali komitmen organisasional dengan berdasarkan pendekatan sikap dan pendekatan perilaku.

Dimensi komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1997).

Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa pengukuran komitmen organisasional dengan menggunakan tiga dimensi komitmen organisasional yaitu, komitmen afektif, *continuance* dan normatif. Dimensi komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Mowday, *et al.* (1979) hanya berdasarkan pada komitmen organisasional berdasarkan sikap yaitu komitmen afektif serta komitmen organisasional berdasarkan perilaku yaitu komitmen kontinuas. Pendekatan yang dilakukan oleh Meyer dan Allen (1997) dalam perkembangannya menambah dengan komitmen normatif. Komitmen normatif muncul karena Meyer dan Allen (1997) tampaknya memahami pengembangan kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi. Kontrak psikologis adalah keyakinan bahwa seseorang memiliki tentang apa yang akan

dipertukarkan antara karyawan dan organisasi sehingga muncul kewajiban untuk mempengaruhi organisasi. Dimensi komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Dimensi komitmen afektif

Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen afektif merupakan keterikatan emosional seseorang dengan organisasi, merasa dirinya identik atau bagian dari organisasi dan ingin selalu terlibat dengan organisasi serta merasa senang menjadi anggota organisasi. Seseorang yang mempunyai komitmen afektif terhadap organisasi adalah orang yang mempunyai keterikatan dengan organisasi karena kemauannya sendiri. Sedangkan Greenberg dan Baron (1993:191) mendefinisikan komitmen afektif merupakan keinginan seseorang untuk bekerja di dalam sebuah organisasi, karena mereka menyetujui dan berkeinginan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Selanjutnya Meyer, Allen, dan Gellatly dalam Greenberg dan Baron (1993:175) menyatakan komitmen afektif merupakan *goal congruence approach* yang menunjukkan keinginan yang kuat dari seseorang untuk tetap melanjutkan bekerja pada suatu organisasi. Greenberg dan Baron (1993:174) menyatakan bahwa *goal congruence orientation* seorang terhadap organisasi menekankan pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, dimana seseorang tersebut memiliki tujuan pribadi yang sejalan dengan organisasi. Selanjutnya O'Reilly dan Chatman (1986) menjelaskan bahwa identifikasi mencerminkan keinginan untuk afiliasi, yang menyebabkan anggota organisasi berperilaku dengan cara-cara yang konsisten dengan harapan organisasi sehingga memiliki motivasi intrinsik (Johnson dan Qin Yang, 2010) untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Dari beberapa definisi di atas, dapat dijelaskan bahwa komitmen afektif adalah keinginan seseorang untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi karena secara emosional merasa terikat, mengidentifikasikan dirinya dan merasa terlibat dengan organisasi, sehingga akan membuat seseorang memiliki keyakinan yang kuat dan keinginan yang besar untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat, mereka bekerja dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*) serta memiliki motivasi intrinsik untuk berkinerja terbaik.

2. Dimensi Komitmen kontinuans

Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen kontinuans didasarkan pada penilaian karyawan terhadap biaya dan manfaat jika menetap pada suatu organisasi). Meyer dan Allen dalam Greenberg dan Baron (1993:175) menyatakan *continuance commitment* dipengaruhi pada saat individu melakukan investasi, yang mana investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila seseorang beralih dari organisasinya. *Continuance commitment* juga didasarkan pada besarnya *cost* yang dikeluarkan oleh karyawan pada saat meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans didasarkan pada penilaian karyawan terhadap biaya dan manfaat jika menetap pada suatu organisasi. Komitmen kontinuans merupakan suatu keinginan untuk tetap melanjutkan bergabung dalam organisasi dengan mempertimbangkan gagasan dimana seseorang tidak meninggalkan organisasi karena takut kehilangan keuntungan yang tidak mereka temukan apabila bekerja pada organisasi lain. Motivasi yang

dimiliki karyawan yang memiliki komitmen kontinuans adalah motivasi ekstrinsik (Johnson dan Qin Yang, 2010).

Dari beberapa penjelasan tersebut, maka komitmen kontinuans dapat disimpulkan sebagai komitmen karyawan yang didasarkan pada pertimbangan atas manfaat yang telah diberikan oleh organisasi dan biaya yang akan ditanggung jika akan meninggalkan organisasi. Seseorang memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan dan yang berkembang adalah motivasi ekstrinsik.

3. Dimensi komitmen normatif

Meyer dan Allen (1997) bahwa komitmen normatif didasarkan pada perasaan memiliki kewajiban moral atau tanggung jawab terhadap organisasi yang mempekerjakan karyawan). Selanjutnya Karakus dan Aslan (2009) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen normatif merasa memiliki kesetiaan dan sebuah kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Komitmen normatif merefleksikan rasa berkewajiban (*ought to*) untuk terus menjadi anggota suatu organisasi. Rasa berkewajiban ini timbul karena sosialisasi nilai-nilai tertentu dalam keluarga, pada awal menjadi anggota organisasi atau juga dapat timbul karena seorang karyawan telah menerima sesuatu dari organisasi sehingga timbul rasa kewajiban untuk membalasnya dengan mengikatkan diri mereka pada organisasi. komitmen normatif merupakan komitmen seseorang untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi yang didasari pada keyakinannya tentang tanggung jawabnya terhadap organisasi. Seseorang tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi karena organisasi telah memberikan banyak manfaat. Motivasi yang dimiliki karyawan yang memiliki komitmen normatif adalah motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Johnson dan Qin Yang, 2010).

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas, secara ringkas dapat dikatakan bahwa pada dasarnya proses komitmen normatif didasarkan pada perasaan memiliki kewajiban moral atau tanggung jawab terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat untuk terus bekerja dengan organisasi karena mereka merasa seharusnya (*ought to*) dan motivasi yang dimiliki karyawan yang memiliki komitmen normatif adalah motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Johnson dan Qin Yang, 2010).

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat bertahan dalam organisasi karena "menginginkan" (*want to*) sehingga memiliki motivasi intrinsik untuk berkinerja terbaik. Karyawan dengan komitmen kontinuans yang kuat bertahan dalam organisasi karena "membutuhkan" (*need to*), dengan memiliki motivasi ekstrinsik. Sedangkan karyawan dengan komitmen normatif yang kuat bertahan dalam organisasi karena merasa "seharusnya" (*ought to*) berbuat hal tersebut dan memiliki motivasi ekstrinsik serta motivasi intrinsik yang lebih rendah dibandingkan karyawan yang memiliki komitmen affektif.

PERKEMBANGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN TIDAK TETAP

Komitmen organisasional lebih banyak diteliti pada karyawan tetap, hal ini sesuai dengan pendapat Meyer dan Allen (1997) bahwa karyawan yang memiliki masa kerja yang lama terbukti lebih memiliki komitmen organisasional. Pada perkembangan penelitian tentang komitmen organisasional sering hanya difokuskan pada karyawan tetap.

Beberapa tahun kecenderungan organisasi untuk menggunakan karyawan tidak tetap (*contingent worker*) sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas dan kemampuan dengan meminimumkan biaya tenaga kerja (Rice, 2004). Felstead dan Gallie (2004) menyatakan bahwa tenaga kerja dengan status *temporary contract* digunakan untuk memberikan fleksibilitas bagi organisasi. *Contingent worker* telah menjadi bagian yang menyatu dengan strategi bisnis (Rice, 2004). Van Dyne dan Soon (1998) menyatakan bahwa pekerja *contingent* merupakan pekerja temporer atau *on-call*. Bernardin (2003) menyatakan pekerja *contingent* meliputi pekerja temporer, *part-time*, kontrak, dan *outsourcing*. Perkembangan adanya beragamnya status karyawan dari hanya memiliki karyawan tetap kemudian beralih juga memiliki karyawan tidak tetap (*contingent worker*) menyebabkan perkembangan konsep komitmen organisasional tidak hanya untuk karyawan tetap saja tetapi juga karyawan tidak tetap (karyawan kontrak serta *outsourcing*).

Selanjutnya Cuyper dan Witte (2006) menyatakan bahwa karyawan tidak tetap memiliki tidak ada keamanan pekerjaan (*job insecurity*) lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan status tetap. Karyawan tidak tetap sering merasa sebagai warga kelas dua yang berakibat pada rendahnya komitmen dan kemauan pekerja untuk membantu rekan kerja dan penyeliannya. Disisi lain komitmen organisasional penting bagi organisasi karena menghasilkan *outcome* positif seperti kepuasan kerja, *OCB* tinggi, maupun kinerja. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan meningkatkan keefektifan organisasional melalui keterlibatan yang tinggi dalam organisasi dan bekerja keras mencapai tujuan organisasi (Arthur, 1994 ; pada Bhatnagar, 2007). Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui pengelolaan sumberdaya manusia dengan perspektif strategik sehingga penting bagi organisasi untuk mengharapkan baik komitmen organisasional baik dari karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap. Muhlau (2000 ; dalam Lambooi, Flache, Sanders, & Siegers, 2007) menemukan bahwa karyawan menjadi lebih berkomitmen setelah menerima benefit dari organisasinya. Bhatnagar (2007) menjelaskan bahwa karyawan yang mempersepsikan organisasi berkomitmen padanya akan memiliki persepsi positif akan pr berkomitmen pada organisasi.

Praktik MSDM untuk meningkatkan, menguatkan, dan mempengaruhi komitmen melalui pengembangan dan *reward*. Studi Felstead dan Gallie (2004) menemukan bahwa melalui sistem kerja *high involvement* pada karyawan tidak tetap akan mendapat keuntungan lebih dibandingkan dengan karyawan tetap. Selanjutnya Liden, *et al.* (2003) memberikan implikasi praktisnya bahwa memperlakukan karyawan tidak tetap dengan *fair* dan memberikan dukungan akan berakibat pada komitmen yang lebih besar dengan demikian akan mencapai *cost saving*. Perlakuan sebagai warga kelas dua kepada karyawan tidak tetap akan berakibat pada rendahnya komitmen dan kemauan pekerja untuk membantu rekan kerja dan penyeliannya. Lee dan Faller (2005)

menemukan bahwa sifat relasional dari kontrak dengan karyawan tidak tetap meningkat setelah enam bulan pertama yang berlanjut terus meningkat hampir selama masa hubungan kerja. Rice (2004) menyatakan bahwa organisasi harus mengembangkan cara yang lebih baik agar karyawan tidak tetap merasa menjadi bagian penting dan berharga bagi organisasi. Pemimpin yang memiliki *skill* cukup untuk membentuk komitmen. Penyelia harus dapat menunjukkan sikap dan perilaku yang dipersepsikan *fair* dan dapat dipercaya oleh anak buahnya.

SIMPULAN

Pemahaman tentang komitmen organisasional dapat dipahami dari dua pendekatan yaitu *attitudinal* (sikap) *commitment* and *behavioral* (perilaku). Pendekatan sikap lebih berorientasi pada orientasi kesamaan tujuan individual dengan organisasi (*Goal-Congruence Orientation*) sedangkan pendekatan perilaku berorientasi sisi pertaruhan (*Side-Bets Orientation*). Dalam perkembangannya, Meyer dan Allen (1997) mengembangkan dimensi berdasarkan tiga tipe komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, kontinuas dan normatif. Dalam perkembangannya komitmen organisasional yang berhubungan dengan pendekatan kongruensi tujuan (*goal congruence approach*), yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) yang menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan untuk melakukannya. Selanjutnya komitmen yang berhubungan dengan pendekatan orientasi sisi pertaruhan (*side-bets orientation*) adalah *continuance commitment* yang menunjukkan bahwa seseorang menjadi terikat dengan organisasi jika mereka telah banyak mengeluarkan biaya atau tenaga kepada organisasi yang sulit untuk ditarik kembali. Perkembangan yang terakhir adalah komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu, dan penerimaan keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat untuk terus bekerja dengan organisasi karena mereka merasa seharusnya (*ought to*). Pemisahan dimensi komitmen organisasional ini karena penyebab masing-masing dimensi komitmen organisasional berbeda serta level komitmen karyawan pada masing-masing konstruk bisa berbeda.

Komitmen organisasional tidak merujuk pada kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang bersifat pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif. Tiga tipe komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, kontinuas dan normatif menghasilkan jenis motivasi yang berbeda. Komitmen afektif menimbulkan motivasi intrinsik yaitu motivasi yang dikendalikan oleh karyawan sendiri, komitmen kontinuas menimbulkan motivasi ekstrinsik, yang sangat tergantung pada perlakuan yang diberikan organisasi pada karyawan dan komitmen normatif menimbulkan baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik.

Selanjutnya, dalam perkembangannya dimana banyak organisasi memperkerjakan karyawan dengan beragam status, maka komitmen organisasional bukan hanya untuk karyawan tetap akan tetapi juga untuk karyawan tidak tetap, baik karyawan kontrak maupun *outsourcing*. Ketidakamanan karyawan tidak tetap dalam organisasi menyebabkan organisasi harus kreatif dalam menciptakan program untuk membangun komitmen organisasional bagi karyawan tidak tetap. Kinerja organisasi tidak hanya

tergantung dari kontribusi karyawan tetap akan tetapi kinerja organisasi juga ditentukan oleh peran karyawan tidak tetap maka organisasi perlu membuat nyaman karyawan tidak tetap sehingga mereka akan berkomitmen pada organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H.J. (2003). *Human Resource Management*. New York, USA : McGraw-Hill.
- Bhatnagar, J. (2007). *Predictors of Organizational Commitment in India: Strategic HR roles, Organizational Learning Capability and Psychological empowerment*. Int. J. of Human Resource Management. Vol.18, pp. 1782-1811.
- Cuyper, N.D, dan Witte, H.D. (2006). *The impact of Job Insecurity and Contract Type on Attitudes, Wellbeing and Behavioral Reports : a Psychological Contract Perspective*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 79, pp. 395-409.
- Felstead, A., dan Gallie, D. (2004). *For Better or Worse? Non-Standard Jobs and High Involvement Work Systems*. Int. J. of Human Resource Management, Vol. 15, November, pp. 1293-1316.
- Greenberg, G. dan Baron, R.A. (1993). *Behavior in Organizations*. Third Edition. New Jersey : Prentice -Hall, Inc.
- Johnson, R. dan Qin Yang, Liu. (2010). *Commitment and Motivation at Work : The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus*. Academy of Management Review, Vol. 35. No.2, pp. 226-245.
- Karakus, Mehmet dan Aslan, Battal. (2009). *Teachers Commitment Focuses: a Lambooi, M., Flache, A., Sanders, K. & Siegers, J. (2007). Encouraging Employees to Co-operate: The Effects of Sponsored Training and Promotion Practices on Employees' Willingness to Work Overtime*. Int. J. of Human Resource Management, Vol. 18, Oktober, pp. 1748-1767.
- Lambooi, M., Flache, A., Sanders, K. dan Siegers, J. (2007). *Encouraging Employees to Co-operate: The Effects of Sponsored Training and Promotion Practices on Employees' Willingness to Work Overtime*. Int. J. of Human Resource Management, Vol. 18, Oktober, pp. 1748-1767.
- Lee, G.J., dan Faller, N. (2005). *Transactional and Relational Aspects of The Psychological Contracts of Temporary Workers*. South African Journal of Psychology, Vol. 35, No. 4, pp. 831-847.
- Lengnick-Hall, C.A., dan Lengnick-Hall, M.L. (2004). *Strategic Human Resource Management : A Review of the literature and a proposed typology*. Academy of Management Review, Vol. 13, No.3, pp. 454-470.
- Liden, R.C. Wayne, S.J., Kraimer, M.L., & Sparrowe. (2003). *The Dual Commitments of Contingent Workers: An Examination of Contingents' Commitment to the Agency and the Organization*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, pp. 609-625.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.

-
- Meyer, J.P. dan Allen, N.J. (1991). *A Tree - Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, Vol. 1, pp. 61-89.
- _____, (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miner, John B. (1992). *Industrial Organization Psychology: International Edition Psychology Series*. New York: Mc.Graw-Hill.
- Mowday, R., Steers, R. dan Porter, L. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, pp. 224-247
- O'Reilly, C. A., dan Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*. Journal of Applied Psychology, Vol. 71, pp. 492-499.
- Rice, E.M. (2004). *Capitalizing on the Contingent Workforce-Outsourcing Benefits Programs for Non Core Workers Improves Companies' Bottom Line*. Employee Plan Benefit Review, Februari, pp. 16- 18.
- Robert, K.H dan Hunt, D. M. (1991) . *Organizational Behavior*. 2nd edition, Boston : Pws-Kent Publishing Company
- Schoorman, F. David, Roger C. Mayer dan James H. Davis. (1996). *Empowerment in Veterinary Clinics : The Role of Trust in Delegation*. Paper Presented at The Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego.
- Ulrich, Dave. (1998). *Intellectual Capital = Competence X Commitment*, Sloan Management review.
- Umiker, William. (1999). *The Name of the Game is Commitment*. Journal of the Health Care Supervisor.
- Van Dyne, L., dan Soon, A. (1998). *Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore*. Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 6, pp. 692-703.