

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian (Hasibuan, 2007).

Menurut Rivai dan Basri (dalam Dhita, 2014) karyawan pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Oleh karena itu, untuk memiliki kinerja yang baik, seseorang karyawan harus memiliki keinginan yang tinggi, kemampuan atau *skill* individu, serta lingkungan yang baik untuk mengerjakan pekerjaannya.

B. Komitmen Karyawan

1. Pengertian Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu penerimaan terhadap nilai-nilai, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan. Komitmen karyawan merupakan suatu kekuatan

dalam diri individu untuk mengidentifikasi keterlibatan dirinya terhadap suatu pekerjaan (Mowday, dkk., 1982).

Meyer (1997) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan karyawan.

Shadur, Kinzle, dan Rodwell (dalam Dhita, 2014) memberikan pengertian bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan karyawan dalam satuan kerja yang dinyatakan sebagai berikut "*Organizational commitment was defined as the strenght of an individual's identification with and involvement in a particular organization.*" Karyawan yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi daripada karyawan yang tidak mempunyai komitmen.

Husselid dan Day (dalam Meyer, 1997) menyatakan bahwa komitmen karyawan dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja.

Sedangkan menurut Robbins (2001) komitmen karyawan pada suatu pekerjaan adalah suatu keadaan dimana karyawan memihak kepada pekerjaan tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Tanpa komitmen, sulit mengharapkan partisipasi aktif dan

mendalam dari sumber daya manusia. Tapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja, komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik yang tepat pimpinan yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen.

Lebih lanjut Biljana (dalam Dhita, 2014) menyatakan penting bagi manajemen untuk membangun dan mengelola komitmen karyawan. Bukti-bukti empiris menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap keberhasilan tujuan dari suatu organisasi. Sehingga harus diwujudkan kebijakan yang akan meningkatkan komitmen tersebut. Kebijakan ini dibagi dalam dua bagian, yaitu kebijakan jangka pendek dan jangka panjang.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan komitmen karyawan merupakan suatu kekuatan dalam diri individu untuk mengidentifikasi keterlibatan dirinya terhadap suatu pekerjaan serta memiliki komitmen tinggi dan menganggap bahwa hal penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas yang mencakup unsur loyalitas terhadap pekerjaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan pekerjaan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steven dkk (dalam Dhita, 2014) menjelaskan ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi komitmen pada perusahaan, yaitu:

- a. Atribut-atribut personal (*personal atributs*), seperti usia individu, jenis kelamin, dan pendidikan;
- b. Faktor organisasional (*organizational factor*), seperti besar kecilnya organisasi dan sentralisasi otonomi;
- c. Faktor-faktor yang berkaitan dengan peran (*role related factor*), seperti beban pekerjaan dan keterampilan bawaan.

Sedangkan Allen dan Meyer (dalam Aamodt, 2004) merumuskan tiga komponen yang mempengaruhi komitmen sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah:

- a. *Affective commitment*, berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi karena keinginannya sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Dalam tipe komitmen ini, individu merasa adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dan nilai organisasi;
- b. *Continuance commitment*, merupakan suatu komitmen yang didasarkan pada kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen tipe ini lebih mendasarkan keterikatannya pada *cost benefits analysis*;
- c. *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada pada diri individu, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Individu merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought*

to). Tipe ini dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki individu secara pribadi.

Streers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan, antara lain:

a. Usia

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa semakin lanjut usia seseorang maka akan semakin memiliki komitmen terhadap organisasinya;

b. Masa Kerja

Semakin lama masa kerja seseorang akan semakin tinggi komitmennya. Karyawan yang sudah lama bekerja sudah terbiasa dengan kondisi iklim organisasinya, dia akan merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut setelah melalui bertahun-tahun bekerja di perusahaan;

c. Motivasi Berprestasi

Semakin tinggi motivasi seseorang akan semakin terikat terhadap organisasi, bahwa salah satu faktor yang menentukan komitmen seseorang adalah adanya harapan yang besar pada pekerjaannya;

d. Tingkat Pendidikan

Seseorang yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi akan lebih cepat menguasai bidangnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan, yaitu adanya keinginan untuk terikat pada organisasi karena keinginannya sendiri yang mengacu pada kebutuhan rasional dan didasarkan pada norma yang ada pada diri individu serta berisi keyakinan

individu akan tanggung jawab terhadap organisasi yang berkaitan dengan usia, masa kerja, motivasi berprestasi, dan tingkat pendidikan.

3. Aspek-aspek Komitmen Karyawan

Menurut Steers (dalam Yuwono, 2005) ada tiga aspek dalam menguraikan komitmen, yaitu:

- a. Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai perusahaan;
- b. Adanya keinginan untuk mengarahkan usaha bagi perusahaan;
- c. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di perusahaan tersebut.

Kuntjoro (dalam Zulfa 2009) menjelaskan bahwa dalam komitmen terhadap perusahaan terdapat dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Komponen sikap meliputi:

- a. Identifikasi dengan perusahaan, yaitu penerimaan tujuan perusahaan, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen perusahaan. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan perusahaan, rasa kebanggaan menjadi bagian perusahaan;
- b. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya;
- c. Kehangatan afeksi dan loyalitas terhadap perusahaan merupakan terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara perusahaan

dan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap perusahaan, terlihat serius dalam pekerjaannya dan memiliki loyalitas serta sikap positif. Disamping itu akan muncul tingkah laku berusaha ke arah tujuan perusahaan dan keinginan untuk tetap menjadi anggota perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Sedangkan yang termasuk sebagai komponen kehendak untuk tingkah laku adalah sebagai berikut:

- d. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini diwujudkan melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi;
- e. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu yang lama.

Melihat beberapa pendapat para ahli mengenai aspek-aspek yang terdapat dalam komitmen karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek komitmen, yaitu keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi, adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi dan adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Menurut Lee (dalam Dhita, 2014) untuk menggerakkan komitmen karyawan pada suatu organisasi, maka pihak manajemen/pimpinan organisasi dapat menggunakan lima faktor pendekatan utama yang terdiri dari:

- a. *Understanding employee work value*, yaitu memahami nilai kerja pada karyawan;
- b. *Communication job performance standard*, yaitu standar kinerja komunikasi pada karyawan;
- c. *Linking performance to reward*, yaitu menyesuaikan kinerja karyawan untuk dihargai sesuai dengan hasil kerja;
- d. *Providing effective performance evaluation*, yaitu memberikan evaluasi kerja pada karyawan yang efektif;
- e. *Offering support for managers and supervisory*, yaitu menawarkan dukungan untuk para manager dan pengawas kerja.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen seseorang terhadap organisasi tidak muncul dalam seketika, melainkan muncul melalui beberapa tahap atau fase. Komitmen organisasi ditandai oleh suatu keinginan untuk memelihara keanggotaannya untuk terlibat dalam bekerja dan menyesuaikan nilai-nilai pribadi dengan tujuan-tujuan serta kebijaksanaan.

C. Kerangka Konseptual

