

ISSN 2089-4112



BIANGLALA

Jurnal Ilmiah
Focus Magister Administrasi



**PELAYANAN PUBLIK DAN
BIROKRASI BIDANG PENDIDIKAN**

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS PEMBINAAN MASYARAKAT INDONESIA
(UPMI) MEDAN
TAHUN 2015

VOLUME 4* NOMOR 2* Juli 2015

Jurnal Ilmiah Focus Magister Administrasi
Volume 4. Nomor 2. Juli 2015

Jurnal Ilmiah Focus Magister Administrasi Program Pascasarjana Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia Terbit tiga kali setahun setiap bulan Februari – Juli dan Oktober. Jurnal Focus Magister Administrasi berperan sebagai media informasi dan forum pembahasan masalah administrasi; administrasi pemerintahan; administrasi pendidikan; administrasi bisnis, dan kebijakan publik. Jurnal ini memuat artikel hasil penelitian, gagasan konseptual, kajian dan aplikasi teori, serta pembahasan kepustakaan, baik yang ditulis dalam bahasa Indonesia maupun bahasa asing.

PENANGGUNG JAWAB

Rektor UPMI Medan

PIMPINAN UMUM/ WAKIL

Dr. H. Ali Mukti Tanjung, Drs.,SH.,MM

KETUA REDAKTUR

Dr. H. Didin Muhafidin, S.IP.,M.Si

ANGGOTA REDAKTUR

Ahmad Karim, SE.,MM

Drs. El Azhari

SEKRETARIS

Mahyudin Situmeang, S.Sos.,M.Si

BENDAHARA

Drs. Saimun

STAF AHLI / PENYUNTING

Dr. H. Amin Ibrahim, Drs.,MA

Dr. H. Deddy Pandji Santosa, S.Sos.,M.Si

Dr. H. Gunawan Undang, Drs.,M.Si

ALAMAT REDAKSI/ PENERBIT

Kampus I UPMI : Jl. Teladan No. 15

Telp. (061) 7362927 – (061) 7365650

Fax : (061) 7362927 Medan

Website : <http://www.upmi.ac.id>

E-mail : fokusilmuadm@upmi.ac.id

DAFTAR ISI

1. **EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI SANGAT DIPENGARUHI
OLEH KINERJA ORGANISASI**
Oleh :
Dr. H. Deddy Pandji Santosa.,M.Si

2. **“KONSEP KOMITMEN ORGANSASIONAL DALAM
PERSPEKTIF NEW PUBLIC SERVICE”**
Oleh :
Dr. Drs. Engkus.,SE.,M.Si

3. **IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK
DALAM MENDUKUNG PELAKSANAAN EFEKTIVITAS KEBIJAKAN
PIMPINAN DI ERA GLOBALISASI”**
Oleh :
Dr.Hj. Mulyaningsih Kunaefi.,M.Si

4. **PEMBANGUNAN OLAHRAGA USIA DINI DALAM
KERANGKA UNDANG-UNDANG SISTEM
KEOLAHRAGAAN NASIONAL**
Oleh :
Dr.Rony Mohamad Rizal.,ST.,S.Pd.,M.Si

5. **PENGGUNAAN METODE *PROBLEM POSING* DALAM
MENINGKATKAN HASIL BELAJAR SISWA PADA
KOMPETENSI DASAR SUMBER DAYA ALAM DAN KEGIATAN
EKONOMI**
Oleh :
Dra. FITRIYANTI SIMARMATA, M.Si

6. **PENERAPAN MODEL *EXPERIENTIAL LEARNING* UNTUK
MENINGKATKAN KEMAMPUAN SISWA PADA
KOMPETENSI DASAR MENYUSUN KARANGAN PELAJARAN
BAHASA INDONESIA**
Oleh :
Dra. Hj. LELASARI, M.Si

7. **ANALISIS KEWENANGAN DALAM ORGANISASI PEMKOT
BENGKULU”**
Oleh :
Titi Darmi.,S.Pd.,M.Si

“KONSEP KOMITMEN ORGANSASIONAL DALAM PERSPEKTIF NEW PUBLIC SERVICE”

Oleh:

Dr. Drs, E N G K US, SE., M.Si.

ABSTRAK

Hingga saat ini masih ada sebagian peneliti yang menafsirkan komitmen sebagai konsep yang berdimensi tunggal. Dalam perkembangannya menunjukkan bahwa komitmen dapat tersusun atas 3(tiga) dimensi: Affective Commitment, Continuant Commitment dan Normative Commitment. Diantara kedua jenis performance. Studi ini mencoba mengurai komitmen berdimensi 3 (tiga). Secara Paradigmatisme studi ini menemukan bahwa comitment tersusun atas tiga komponen/dimensi pembentuknya.

Kata kunci : *Affective Commitment, Continuant Commitment dan Normative Commitment commitment serta New Public Service.*

1. Pendahuluan

Pandangan Kornhauser 79 tahun yang lalu masih sangat relevan dalam kondisi sekarang maupun yang akan datang sejauh organisasi masih menggunakan manusia sebagai modal terpenting dalam organisasi. Penekanan efisien dan produktivitas pegawai yang mencapai puncaknya tahun 1900an dengan gerakan administrasi ilmiah yang dipelopori oleh F. W. Taylor dan koleganya, memperoleh kritik keras dari para peneliti berikutnya baik yang beraliran humanis

maupun keperilakuan yang menekankan pentingnya memanusiaikan manusia. Studi Elton Mayo dan koleganya (1933) yang populer dengan *human relation movement* membuktikan bahwa sentuhan kemanusiaan tidak mengurangi produktivitas.

Gerakan administrasi ilmiah, meskipun menghasilkan efisiensi dan produktivitas, dilihat dari aspek manusianya menghasilkan keterasingan (*alienation*) karena menempatkan manusia sebagai objek, bukan subjek. Dalam cakupan organisasi, selayaknya, manusialah yang menjadi objek. Bahkan, filsafat humanis menyatakan bahwa tujuan organisasi secara hakiki adalah mensejahterakan manusia, bukan sebaliknya.

Paper ini mencoba menyajikan evolusi maupun pendekatan secara ringkas terhadap tiga konsep yang dipandang memiliki popularitas tinggi dan relevan dengan kajian aspek mikro administrasi yaitu komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja. Nampaknya cukup beralasan jika ketiga konsep tersebut, kecuali kinerja, kurang begitu populer untuk lingkup birokrasi di Indonesia. Namun, semakin kuatnya paradigma *new public management* secara lambat tapi pasti akan menggunakan konsep-konsep tersebut baik secara praktis maupun teoritis.

Konsep komitmen (*commitment*) memperoleh popularitas yang tinggi dalam berbagai disiplin keilmuan mulai dari sosiologi, perilaku organisasi, pemasaran sampai akuntansi. Dalam kehidupan sehari-hari, istilah komitmen sering dipergunakan baik dalam percakapan formal maupun informal, dan sering diartikan secara sederhana sebagai loyalitas. Dalam konteks organisasi, loyalitas tersebut diartikan sebagai loyalitas terhadap organisasi. Dalam konteks perikatan atau hukum,

istilah tersebut sering dimaknai sebagai kepatuhan terhadap janji yang disepakati.

Konsep komitmen sesungguhnya tidak sesederhana arti praktis tersebut. Evolusi konsep ini sejak tahun 1960 an menunjukkan pergeseran-pergeseran aliran pemikiran. Sebagai konsekuensinya, terjadi perubahan cara pandang, definisi, maupun pengukuran. Namun demikian, dalam konteks organisasi, premis yang mendasari konsep ini tidak berubah. Konsep komitmen organisasional didasarkan pada premis bahwa individual membentuk suatu keterikatan (*attachment*) terhadap organisasi (Ketchand dan Strawser, 1998).

Konsep komitmen organisasional pertama kali dikemukakan Howard Becker (1960) dalam bidang sosiologi politik, dan Etzioni (1961) dalam bidang sosiologi organisasi. Kanter (1968) mengembangkan konsep ini dalam konteks kemasyarakatan dengan fokus organisasi. Porter dan Smith pada tahun 1970-an merupakan tokoh penting pada periode ini yang mengembangkan konsep komitmen organisasional dalam konteks keterikatan manusia terhadap organisasinya. Hasil studi Porter dan Smith tersebut merupakan pemicu munculnya ratusan studi dan menghasilkan berbagai pandangan teoritis yang berbeda (Beck dan Wilson, 1995)

Dalam literatur, terdapat tiga pendekatan utama dan satu pendekatan lainnya yang mengkonseptualisasikan, mendefinisikan, dan mengukur konsep komitmen organisasional:

- a. Pendekatan keperilakuan atau pertukaran. Pendekatan ini menyatakan bahwa komitmen tergantung pada keseimbangan antara input dan keluaran. Dengan kata lain, jika individu

memperoleh lebih banyak dari yang dia berikan pada organisasi, komitmen berlanjut (Morris dan Sehrman, 1981).

- b. Pendekatan atitudinal atau psikologikal. Pendekatan ini menyatakan bahwa terdapat sikap mental positif yang mengaitkan individual dengan organisasi sehingga mendorong terjadinya komitmen (Mowday et al., 1982).
- c. Pendekatan normatif. Pendekatan normatif menyatakan bahwa pengembangan komitmen terjadi karena individu merasa adanya kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi (Weiner, 1982).
- d. Pendekatan multidimensi. Dalam evolusinya, pendekatan atitudinal berkembang ke arah konsep multidimensi. Tahun 1980an, Meyer dan Allen serta koleganya merupakan tokoh penting pengembangan konsep multidimensi. Setidaknya, sampai tulisan ini disusun, konsep yang bersumber dari Meyer dan Allen masih menjadi patokan para peneliti yang menggunakan paradigma multidimensi. Konsepsi Meyer dan Allen ini tidak lain merupakan integrasi atas pemikiran berperilaku dari Becker, atitudinal dari Porter dan Smith, serta normatif dari Weiner.

2. Komitmen Organisasional

2.1. Rasionalisasi Konsep Komitmen Organisasional

Dalam lingkup organisasi, motivasi yang mendorong munculnya kajian-kajian komitmen organisasional didasarkan pada keyakinan bahwa pegawai yang memiliki komitmen akan berpotensi bagi peningkatan kinerja, penurunan *turnover*, dan penurunan ketidakhadiran (Mathieu dan Zajac, 1990). Mowday et al. (1982) menyatakan bahwa komitmen organisasional bukan saja memiliki

implikasi terhadap pegawai namun juga pada organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Level komitmen pegawai terhadap organisasi menjadikan pegawai lebih memungkinkan untuk menerima ganjaran ekstrinsik (misalnya penghasilan) dan psikologis (misalnya kepuasan kerja intrinsik) yang berhubungan dengan keanggotaan. Organisasi menilai komitmen pegawai karena mengasumsikan dapat mengurangi perilaku penarikan seperti ketidakhadiran dan *turnover*. Selain itu, pegawai dengan komitmen tinggi lebih mungkin untuk melakukan perilaku "*extra role*" seperti kreativitas atau inovasi, yang mana sering dipandang dapat menjaga kemampuan bersaing organisasi (Katz dan Kahn, 1978). Dalam perspektif yang lebih luas, suatu masyarakat secara keseluruhan memperoleh manfaat dari komitmen organisasional, dalam arti, rendahnya tingkat perpindahan kerja dan kemungkinan lebih tingginya produktivitas nasional atau kualitas kerja atau bahkan keduanya (Mathieu dan Zajac, 1990).

2.2. Aliran Keperilakuan

Pendekatan ini memandang bahwa komitmen organisasional merupakan suatu perilaku. Studi-studi awal mengenai komitmen organisasional sangat dipengaruhi oleh teori *side-bets* atau *investment* yang berasal dari pemikiran Howard Becker (1960). Para peneliti sepakat bahwa pemikiran Becker (1960) merupakan landasan utama bagi pengembangan konsep komitmen organisasional sebagai perilaku, bahkan, selanjutnya mengilhami para penganut aliran atitudinal dalam menguraikan kerangka konseptualnya.

Sedemikian populernya konsep komitmen pada masa itu, para ahli sosiologi menggunakan konsep komitmen untuk menganalisis

perilaku individual maupun organisasi dengan menempatkannya sebagai faktor yang dapat menjelaskan perilaku individual dan kelompok dalam berbagai fenomena seperti kekuasaan, agama, pekerjaan, perilaku politik dsb. Abramson et al. (1968), misalnya, menggunakan menggunakan konsep komitmen dalam hubungannya dengan kekuasaan.

Ide dasar dari pemikiran Becker (1960) bersumber pada analisisnya mengenai para partisan politik dan perilaku menyimpang dari sebagian anggota masyarakat. Becker mempertanyakan mengapa terdapat partisan politik yang begitu loyal terhadap partai politik. Becker mempertanyakan mengapa terdapat anggota masyarakat yang menghisap mariyuana pada hal jelas-jelas sangat merugikan. Becker juga mempertanyakan mengapa terdapat sejumlah gadis yang menganut pergaulan seksual bebas di tengah-tengah masyarakat Katolik yang fanatik. Becker melakukan kajian formal atas fenomena-fenomena tersebut yang selanjutnya mengembangkan konsep komitmen. Konsep komitmen organisasional itu sendiri oleh Becker dikembangkan berikutnya setelah mengkaji perilaku guru yang enggan berpindah pekerjaan dan perilaku pegawai yang sering bergonta-ganti perusahaan.

Bagi Becker, komitmen organisasional didasarkan pada teori *side-bets*. Teori *side-bets* dikembangkan dari ide bahwa investasi, atau *side-bets*, yang dibuat oleh seorang pegawai dalam organisasi seperti waktu atau senioritas, pertemanan kerja, kemampuan organisasi yang spesifik, dan kesepakatan politik, menimbulkan biaya tenggelam (*sunk cost*) yang mengurangi daya tarik alternatif pekerjaan di tempat lain. Sebagai contoh, individu dapat berhadapan dengan aturan birokrasi

yang bersifat impersonal. Seseorang yang hendak meninggalkan pekerjaannya sekarang akan kehilangan hak pensiun. Hak pensiun, apalagi dalam jumlah yang besar, merupakan kendala untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

Karenanya, Becker menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak lain merupakan "*the tendency to engage in consistent lines of activity because the perceived cost of doing otherwise.*" Pegawai merasa terpaksa untuk tunduk pada organisasi karena adanya *sunk cost*, dan komitmen organisasional berkembang sebagai hasil pengembangan respon kalkulatif pegawai jika tetap bertahan dalam organisasi.

Para penafsir teori *side-bets* memandang komitmen organisasional sebagai suatu perilaku. Komitmen organisasional merupakan fenomena yang terjadi karena ditentukan oleh perilaku komitmen yang telah dibentuk sebelumnya (Mowday et al., 1982). Menurut Becker, perilaku konsisten merupakan konsistensi perilaku menuju stabilitas struktur dari kebutuhan personal. Individual memiliki kebutuhan stabil dan secara konsisten bertindak untuk memaksimalkan kepuasannya. Individual menginginkan suatu perilaku tertentu (*made commitment*) atau berada dalam situasi tertentu (*being committed*) yang akan diikutinya secara konsisten. Komitmen terutama berhubungan dengan suatu proses dimana individual mengaitkan dirinya terhadap organisasi dan memfokuskan keterikatan individual terhadap tindakannya bukan pada keterikatan pada organisasi (Liou dan Nyhan 1994; Iverson dan Buttigieg, 1998; Scholl, 1981).

Teori *side-bets* konsisten dengan teori pertukaran-komitmen yang menyatakan bahwa komitmen berkembang sebagai hasil kalkulasi ganjaran yang harus dikorbankan jika pegawai meninggalkan organisasinya (Mayer dan Schoorman, 1992). Hrebieniak dan Alutto (1972) memfokuskan definisi kepada pertukaran, mendefinisikan komitmen sebagai *"A structural phenomenon which occurs as a result of individual-organization transactions and alterations in side-bets or investment over time."*

Disamping teori *side-bets* dari Becker, Salancik (1977) dan Staw melihatnya dari teori konsistensi kognitif. Salancik menguraikan pendekatan perilaku *"as a process where individuals come to develop a sense of psychological ownership of their actions and commitment to follow them through"* (Liou dan Nyhan, 1994). Mengutip pandangan Staw (1982), Near (1989) menyatakan individual menjadi tunduk terhadap tindakannya sejauh (a) mereka bertanggung jawab atas tindakannya, (b) menganggap bahwa tindakannya penting, (c) merasa bahwa tindakannya memiliki konsekuensi yang penting, dan (d) mereka bertanggung jawab atas konsekuensinya.

Konsep komitmen organisasional versi Becker memperoleh dukungan dari beberapa peneliti. Sheldon (1971) menggunakan ukuran-ukuran (1) waktu dan pendidikan sebagai investasi, dan (2) keterlibatan sosial. Hasil studi Sheldon memberikan dukungan bahwa investasi maupun keterlibatan merupakan bagian penting bagi pembentukan komitmen.

Allutto et al. (1973) mengembangkan ukuran-ukuran kalkulatif yang mencakup masa kerja, usia, gaji, kebebasan, pertemanan dan

status. Ukuran inilah yang dianggap paling populer saat itu dan para peneliti pada umumnya menggunakan skala yang dikembangkan oleh Hrebiniak dan Alutto (Mathieu dan Zajac, 1990). Secara keseluruhan, hasil studi mereka memberikan dukungan terhadap teori *side-bets* Becker.

2.3. Aliran Atitudinal

Aliran atitudinal berakar dari teoritisasi manajemen yang sangat populer yaitu Rosebeth Moss Kanter tahun 1968. Kanter menyatakan bahwa komitmen merupakan suatu kemauan dari aktor sosial untuk memberikan energi dan loyalitas kepada organisasi, serta sebagai keterikatan afektif individual terhadap kelompok. Dukungan terhadap orientasi afektif ini muncul dari Buchanan (1974), yang secara formal mendefinisikan komitmen organisasional sebagai:

A partisan, affective attachment to the goals and values of the organisation, to ones roles in relation to goals and values, and to the organisation for its own sake, apart from its purely instrumental worth.

Pendekatan kedua memiliki popularitas setelah dikembangkan sedemikian rupa oleh Porter dan koleganya. Pendekatan ini memandang komitmen organisasional sebagai suatu sikap, bukan perilaku. Berdasarkan hasil kerja Kanter dan Buchanan, Porter dan koleganya mempertajam definisi, dan hasil kerja Porter dan koleganya sampai saat ini oleh para peneliti dipandang sebagai definisi yang paling komprehensif. Porter et al. (1974) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai:

Kekuatan relatif identifikasi individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis:

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu.
- b. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
- c. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Tidak seperti aliran perilaku dimana keterikatan secara sederhana mencerminkan kalkulasi biaya dan manfaat, aliran atitudinal memandang komitmen organisasional sebagai bersifat emosional atau afektif. Aliran atitudinal melihat komitmen sebagai suatu sikap yang mencerminkan sifat serta kualitas keterkaitan antara pegawai dan organisasi (Porter et al., 1974).

Untuk memperkuat gagasannya, Porter dan koleganya mengembangkan instrumen pengukuran keterikatan afektif yang dikenal dengan nama *the Organisational Commitment Questionnaire* (OCQ). OCQ tersusun atas lima belas item yang bersifat *self-report*.

Secara historis, Ashman (2002) menguraikan bahwa OCQ disusun dan dimunculkan pada manuskrip yang tidak dipublikasikan pada akhir tahun 1960-an oleh Porter dan Smith dengan nama *The Etiology of Organisational Commitment*. OQC selanjutnya digunakan dalam berbagai studi penting (misalnya Porter et al., 1974, 1976). Namun, tidak sampai pada Tahun, 1979 Lyman Porter dan koleganya mempublikasikan versi lengkap OCQ dan pada saat yang bersamaan

berhasil menetapkan properti psikometriknya. Porter dan koleganya menunjukkan bahwa OCQ bukan saja memiliki validitas konvergen dengan instrumen sikap lainnya, namun juga memiliki validitas diskriminan diantara instrumen atitudinal yang sejenis seperti kepuasan kerja.

Meskipun definisi afektif dari Porter merupakan yang paling banyak digunakan, definisi tersebut bukan tanpa kritik. Salancik (1982) menyatakan bahwa meskipun definisi tersebut memiliki banyak kegunaan, namun definisi tersebut tidak lengkap karena tidak memberikan kontribusi apapun terhadap pemahaman mengenai bagaimana komitmen tersebut muncul. Kritik tersebut dapat dipahami, mengingat Salancik sendiri dalam mendekati komitmen organisasional lebih cenderung menganggapnya sebagai suatu perilaku.

Pendekatan atitudinal memperoleh dukungan yang luas dari para peneliti. Studi-studi awal yang dilakukan Porter dan koleganya menunjukkan dukungan terhadap aliran ini. Demikian pula, studi-studi lanjutan mengkonfirmasi teori komitmen atitudinal baik secara konseptual (misalnya Mathieu dan Farr, 1991), maupun dalam hubungannya dengan konsep lainnya, (misalnya Poznanski dan Bline, 1997; Huselid dan Day, 1991).

2.4. Aliran Normatif

Aliran ketiga berasal dari pemikiran Weiner (1982) yaitu *normative commitment*. Sesungguhnya, pandangan ini kurang memperoleh tempat di kalangan peneliti maupun praktisi. Weiner mendefinisikan *normative commitment* sebagai:

A process whereby organizational actions (e.g., selection, socialization procedures) as well as individual predispositions (e.g., person-organizational value congruence and generalized loyalty or duty attitudes) lead to the development of organizational commitment."

2.5. Aliran Multidimensi

Ketiga aliran tersebut memandang konsep komitmen organisasional sebagai konsep yang berdimensi tunggal. Berkembangnya berbagai studi maupun kajian teoritik memungkinkan bagi munculnya pendekatan baru yang dikenal dengan aliran atau pendekatan multidimensi komitmen organisasional. Terdapat beberapa pandangan dalam pendekatan multidimensi, dan tiga pandangan utama berasal dari pemikiran Etzioni (1961), Penley dan Gould (1988), serta Meyer dan Allen bersama koleganya (misalnya Meyer dan Allen, 1984, 1991; Allen dan Meyer, 1990, Meyer et al., 1989; Meyer et al., 1990; Meyer et al., 1993 – untuk penyederhanaan selanjutnya disebut Meyer dan Allen kecuali bila dinyatakan lain).

Diantara penganut multidimensi, pandangan Meyer dan Allen merupakan pandangan yang paling dominan dan yang paling sering diteliti (Liou dan Nyhan, 1994; Clugston, 2000; Scholl, 2000). Namun demikian, Meyer dan Allen dengan rendah hati mengakui bahwa adanya perbedaan pandangan mengenai komitmen organisasional tidak memungkinkan bagi satu pendekatan untuk mendominasi pendekatan lainnya dan munculnya satu definisi yang komprehensif mengenai komitmen organisasional.

Seperti halnya Salancik, Allen and Meyer memandang bahwa pendekatan afektif dari Porter dan koleganya hanyalah bersifat parsial,

dan mereka mengajukan pandangan bahwa untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap perlu dipertimbangkan untuk memasukan pendekatan normatif dan juga pendekatan pertukaran.

Menurut Jaros et al. (1993), diantara para teoritisi *attitudinal commitment*, suatu konsensus muncul bahwa komitmen bersifat multidimensional, namun studi-studi yang dilakukan tidak secara sempurna mendefinisikan komponen-komponen komitmen maupun menetapkan anteseden dan konsekuensinya. Para teoritisi pendekatan multidimensi atitudinal menyebutkan beragam dimensi komitmen organisasional sebagai *value commitment*, *normative commitment*, *identification commitment*, *affective commitment*, *calculative commitment*, dan *continuance commitment*.

Perbedaan pandangan antara teoritisi multidimensi atitudinal dengan aliran perilaku menyangkut masalah penafsiran teori *side-bets*. Meyer dan Allen memandang teori *side-bets* sebagai atitudinal, bukan perilaku. Meyer dan Allen menyatakan bahwa berbagai studi sebelumnya sering keliru mengenai komitmen atitudinal dan perilaku, dan suatu pengujian yang kokoh bagi teori *side-bets* tidak mungkin dilakukan di tengah-tengah ambiguitas konseptual. Argumen aliran perilaku bahwa teori *side-bets* dari Becker menekankan kesadaran mengenai biaya yang berhubungan dengan penghentian tindakan adalah bersifat atitudinal, bukan perilaku.

Pandangan Meyer dan Allen memperoleh dukungan luas dari kalangan aliran atitudinal. Jaros et al. (1993) menyatakan bahwa meskipun banyak kajian mendasarkan pada intepretasi *behavioral* terhadap *side-bets*, tidak terdapat alasan untuk membatasi konsep ini terhadap ide bahwa individual menjadi taat pada pola-pola perilaku

sebelumnya. Bagi pegawai dengan masa kerja yang panjang, akumulasi investasi masa kerja dalam organisasi dapat mendorong *self-justification* atau pengurangan disonansi melalui pengembangan keterikatan afektif terhadap organisasi (Dyne et al., 1994).

Ritzer dan Trice (1969) dari hasil studinya menyimpulkan bahwa argumen investasi adalah lemah dan bahwa komitmen merupakan proses psikologis. Bahkan jauh sebelumnya, Becker (1960) telah mengkaji ulang konsepnya dan mendefinisikan komitmen sebagai suatu kondisi psikologis yang "*independent of the behavior [it] will serve to explain*" (Jaros et al., 1993).

Pendekatan multidimensi memandang bahwa komitmen organisasional bukan merupakan konsep berdimensi tunggal, namun bersifat multidimensi. Pada bagian berikut diuraikan mengenai pandangan-pandangan multidimensi yang berhasil diklasifikasikan Zangaro (2001). Zangaro (2001) mengklasifikasikan pendekatan multidimensi berdasarkan pandangan Etzioni (1961), Penley dan Gould (1988), serta Meyer dan Allen..

a. Etzioni (1961)

Etzioni (1961) membagi komitmen organisasional berdasarkan dimensi *moral involvement*, *calculative involvement*, dan *alienative involvement*. *Moral involvement* didefinisikan sebagai suatu orientasi positif intensitas tinggi, yang didasarkan pada internalisasi dan identifikasi pegawai terhadap organisasi. *Calculative involvement*, didefinisikan sebagai orientasi positif atau negatif intensitas rendah, dimana keterikatan didasarkan pada kesesuaian antara ganjaran dan kontribusi yang diberikan pegawai. *Alienative involvement* keterikatan

intensitas negatif, yang dianalogkan sebagai penjara atau kamp konsentrasi. Situasi-situasi tersebut merupakan situasi dimana individu tidak memiliki kemampuan untuk mengubah lingkungan, atau individu tidak memiliki kontrol terhadap lingkungan. Pegawai tetap berada dalam organisasi karena mereka merasa tidak memiliki pilihan.

b. Penley and Gould (1988)

Penley dan Gould mendefinisikan komitmen organisasional ke dalam dua dimensi yaitu dimensi *instrumental* dan *affective*. Dimensi *instrumental* menghubungkan antara sistem kompensasi dan ganjaran yang diterima pegawai sebagai hasil pencapaiannya dalam organisasi. Dimensi *affective* berkaitan dengan tingkat keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab untuk memuhi tugas-tugas organisasi yang diembannya. Dimensi *calculative commitment* dalam perspektif Etzioni dianggap sebagai dimensi *instrumental* oleh Penley dan Gould, sementara, dimensi *moral* dan *alienative commitment* dikategorikan sebagai dimensi *affective forms*.

c. Meyer dan Allen

Meyer dan Allen menunjukkan dukungan empiris bahwa komitmen organisasional merupakan konsep multidimensi. Dalam mengembangkan gagasan multidimensi, pada tahapan awal, Meyer dan Allen mengembangkan model dua dimensi komitmen organisasional, yaitu *continuance commitment* sebagai pengganti istilah teori *side-bets* dari Becker (1960), dan *affective commitment* untuk komitmen yang berasal dari pemikiran Porter et al. (1974). Pada tahapan berikutnya, mereka mengembangkan model tiga dimensi dengan menambahkan dimensi *normative commitment* yang berasal dari pemikiran Weiner

(1982). Weiner dalam Williams dan Anderson (1991) memandang komitmen organisasional sebagai:

... the totality of the internalized beliefs and is responsible for behavior that (a) reflect personal sacrifice made for the sake of the organization, (b) do not depend primarily on reinforcements or punishments, and (c) indicate a personal preoccupation with the organization.

Untuk model multidimensi komitmen organisasional, Meyer dan Allen mendefinisikan ketiga jenis komitmen sebagai berikut:

- a. *Affective commitment* merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dimana pegawai mengidentifikasi diri dengan organisasi dan menikmati keanggotaan dalam organisasi.
- b. *Continuance commitment* merupakan biaya yang dirasakan yaitu berkaitan dengan biaya-biaya yang terjadi jika meninggalkan organisasi.
- c. *Normative commitment* merupakan suatu tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi.

Menurut Meyer dan Allen, hal yang umum bagi ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang (a) mencirikan hubungan antara pegawai dengan organisasi, dan (b) memiliki implikasi bagi keputusan untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.

Namun demikian, sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Pegawai dengan *affective commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*), pegawai dengan *continuance commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), dan pegawai yang memiliki *normative commitment* kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*).

Berdasarkan konsep multidimensinya, Meyer dan Allen mengembangkan skala pengukuran. Untuk mengukur komponen afektif, Meyer dan Allen mengembangkan *Affective Commitment Scale* (ACS) mengadaptasi dari instrumen yang dikembangkan Porter dan koleganya (Ashman, 2001). Untuk komponen *continuance*, Meyer dan Allen mengembangkan *Continuance Commitment Scale* (CCS). Meyer dan Allen tidak mengadaptasi dari instrumen yang dikembangkan Hrebiniak dan Alutto yang selama ini menjadi instrumen yang populer untuk mengukur *calculative commitment*. Hal ini tidak lepas dari kritiknya:

... scale are saturated with affective commitment and, as such, do not allow the theory (i.e. side bets theory of commitment) to be test appropriately... future investigations of side-bets theory should use measures that more directly asses individual's perceptions regarding the number and magnitude of the side-bets they have made" (Mathieu dan Zajac, 1990).

Pandangan Meyer dan Allen memperoleh dukungan empiris dari studi Mathieu dan Zajac yang menemukan bahwa validitas prediktif *attitudinal commitment* lebih tinggi daripada *calculative commitment*.

Untuk menegaskan keberadaan modelnya, Meyer dan Allen serta para peneliti lainnya melakukan serangkaian pengujian secara empirik. Studi Meyer et al. (1990) dan Meyer et al. (1991) untuk model dua dimensi menunjukkan bahwa *continuance commitment* dan *affective commitment* merupakan dua konstruk yang berbeda. Dalam setting akuntansi, hasil studi Kalbers dan Fogarty (1995) serta Ketchand dan Strawser (1998) mendukung keberadaan dua konstruk tersebut. Demikian pula dengan studi Liou dan Nyhan (1994) dalam sektor publik.

Studi-studi empirik lebih jauh menunjukkan bahwa *continuance commitment* terdiri atas dua fenomena yang terpisah (McGee dan Ford, 1987; Meyer dan Allen). Berdasarkan instrumen yang dikembangkan Meyer dan Allen, McGee dan Ford (1987) menunjukkan *continuance commitment* dapat dibedakan atas (1) *low alternative* yaitu kesadaran mengenai kurangnya alternatif pekerjaan lain yang menarik, dan (2) *high personal sacrifice* yaitu tingginya pengorbanan pribadi jika individu keluar dari organisasi. Sejalan dengan pandangan tersebut, Meyer dan Allen (1993) menegaskan keberadaan dua fenomena tersebut bahwa *continuance commitment* mengukur dua bentuk *continuance commitment* yaitu *cost-related commitment* yang didasarkan pada persepsi bahwa biaya-biaya untuk meninggalkan organisasi adalah tinggi karena kurangnya alternatif pekerjaan, dan

lainnya didasarkan pada persepsi bahwa pengorbanan pribadi yang tinggi akan terjadi jika seseorang meninggalkan organisasi.

Berbagai studi dilakukan untuk mengkonfirmasi keberadaan dua dimensi tersebut. Selain dari hasil studi McGee dan Ford (1987), studi lain yang dilakukan Meyer et al. (1993), Hackett et al. (1994), Dunham et al. (1994), dan Iverson dan Buttigieg (1998) mendukung keberadaan kedua subdimensi tersebut sebagai dimensi yang terpisah. Dalam setting akuntansi, hasil studi Ketchand dan Strawser (1998) mengkonfirmasi temuan-temuan tersebut.

d. O'Reilly dan Chatman (1986)

Selain klasifikasi dari Zangaro (2001) tersebut diatas, O'Reilly dan Chatman mengajukan model tiga dimensi komitmen organisasional. Mereka mendefinisikan komitmen organisasional sebagai "*the psychological attachment felt by the person for the organization; it will reflect the degree to which the individual internalizes or adopts characteristics or perspectives of the organization*" (Borchers, 2000). O'Reilly dan Chatman berdasarkan hasil kerja Kelman (1958) mengembangkan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu:

1. *Compliance commitment*, menunjuk pada keterikatan yang didasarkan pada harapan atas penghargaan ekstrinsik seperti penghasilan sebagai hasil dari aktivitas kerja.
2. *Identification*, menunjuk pada keterikatan yang didasarkan pada nilai keanggotaan dan afiliasi dengan organisasi.

3. *Internalization*, menunjuk pada keterikatan yang didasarkan pada kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dan individual (Liou dan Nyhan, 1994)

O'Reilly and Chatman menginvestigasi keberadaan modelnya, dan mereka menemukan dukungan empiris terhadap model tersebut (Shock, 2000). Namun demikian, para peneliti menunjukkan adanya keberatan terhadap pandangan O'Reilly dan Chatman. Fakta menunjukkan bahwa *identification* dan *internalization* merupakan aspek dari *attitudinal commitment* serta keduanya merupakan konstruk yang sejenis. *Compliance* juga mencerminkan komponen atitudinal dari *calculative commitment* (Mathieu dan Zajac, 1990).

Abrams
Soci
Soci
Alutto, J
On C
51 No
Ashman
the
No. 4
Becker,
Amer
Beck, K
Orga
Offic
122, p
Blau, Ga
Perfo
Satisf
Brayfield
Emplo
346-4
Brief, Art
in the
307.
Brokke, L
of Adm
Congr
Buchanan
Social
Scienc
Cahyono,
Organ
Kerja
Akunt

DAFTAR PUSTAKA

- Abramson, E., L. A. Cutler., R. W. Kautz., and M. Mendelson. 1958. Social Power and Commitment: A Theoretical Statement. *American Sociological Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 15-22.
- Alutto, Joseph A., Lawrence G. Hrebiniak., and Ramon C. Alonso. 1973. On Operationalizing the Concept of Commitment. *Social Forces* Vol. 51 No. 4 : 448-454.
- Ashman, Ian. Precision Implement or Blunt Knife? An Investigation of the Organisational Commitment Questionnaire. *Working Papers* No. 4. www.uclan.ac.uk, 2002.
- Becker, Howard S. 1960. Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology* Vol. 66, No. 1, p 32-40.
- Beck, Karen., and Carlene Wilson. 1995. The Development of Organizational Commitment Across the Career Span of Police Officers. *Australian Centre for Policing Research Report Series* No. 122, p 1-65.
- Blau, Gary. "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction." *Human Relations* Vol. 8 No. 1 (1999): 1099-1109
- Brayfield, Arthur H., and Walter H. Crockett. Employee Attitudes and Employee Performance." *Psychological Bulletin* Vol. 52 No. 5 (1955): 346-424.
- Brief, Arthur P., and Howard M. Weiss. "Organizational Behavior: Affect in the Workplace." *Annual Review of Psychology*. Vol. 53 (2002): 279-307.
- Brokke, Dann. "Determinants of Job Satisfaction and Job Dissatisfaction of Administrators in the American Association of Christian School ." *Congress 2002 on Christian School Education.*, 2002.
- Buchanan II, Bruce. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* Vol. 19 No. 4, p 533-546.
- Cahyono, Dwi., dan Imam Ghozali. "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional dan Konflik Peran terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi: Studi Empiris di Kantor Akuntan Publik." *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* (2002): 341-355.

- Chan, David., and Neal Schmitt. 2002. Situational Judgment and Job Performance. *Human Performance*, Vol. 15 No. 3, p 233-254.
- Clugston, Michael. 2000. The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organization Behavior* Vol. 21 No. 4, p 477-486.
- Cross, Rob., and Jonathon N. Cummings. 2004. Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, 928-937.
- Dunham, Randall B., Jean A. Gruber., and Maria B. Castaneda. 1994. Organization Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology* Vol. 79 No. 3, p 270-380.
- Dyne, Linn Van., Jill W. Graham., and Richard M. Dienesch.1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* Vol. 37 No. 4, p 785-802.
- Feldman, Daniel C., and Hugh J. Arnold. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. Singapore: McGraw-Hill., 1983.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich., dan James H. Donnelly. 1994. Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses. Erlangga. Alih Bahasa.
- Griffin, Mark A., Andrew Neal., and Sharon Parker. 2007. A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 2, 327-347.
- Hackett, Rick D., Peter Bycio., and Peter A. Hausdorf. 1994. Further Assessments of Meyer and Allen's 1991 Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology* Vol. 79 No. 1, p 15-23.
- Hellriegel, Don., John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman. 2001. *Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing 9th ed., 2001.
- Herzberg, Frederick. "New Approach in Management Organization and Job Design." *Journal of Industrial Medicine* (November 1962) in Michael T. Matteson and John M. Ivancevich. Management and Organizational Behavior Classics, 6th Ed, 1996.

- House, Robert J., and Lawrence A. Wigdor. "Hezberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism." *Personnel Psychology* Vol. 20 (1967): 369-389.
- Houser, Rick., and Anne Chace. "Job Satisfaction of People with Disabilities Placed Through a Project with Industry." *The Journal of Rehabilitation* Vol. 59 No. 1 (Jan-March 1993): 45-54.
- Hrebiniak, Lawrence G., and Joseph A. Alutto. 1972. Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, No. 4, pp. 555-573.
- Hughes, Linda C., Sandra Ward., Cecelia Gatson Grindel., Elizabeth Ann Coleman., Donna L. Berry., Pamela S. Hinds., Denise M. Oleske., Cynthia Miller Murphy., and Marilyn Frank-Stromborg. "Relationships Between Certification and Job Perceptions of Oncology Nurses." *Oncology Nursing Forum* Vol. 28, No. 1 (2001): 1-13.
- Iverson, Roderick D., and Catherine Maguire. "The Relationship between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community." *Department of Management: Working Paper*. The University of Melbourne No. 14 (March 1999).
- Iverson, Roderick D., and Donna M. Buttigieg 1998. Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can't the Right Kind of Commitment be Managed. *Department of Management: Working Paper* No. 7. The University of Melbourne.
- Jaros, Stephen J. "An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intention." *Journal of Applied Psychology* Vol. 89 No. 2 (1994): 370-380.
- Kalbers, Lawrence P., and Timothy J. Fogarty. "Professionalism and Internal Auditors: A Profile." *Mid-American Journal of Business*, Vol. 10 No. 1 (1995): 13-20.
- Kelly, Janet M., and David Swindell. 2002. A Multiple-Indicator Approach to Municipal Service Evaluation: Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction across Jurisdictions. *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 5.

- Ketchand, Alice A., and Jerry R. Strawser. 2001. Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research *Behavioral Research In Accounting* Vol. 13, p 221-251.
- Liou, Kuo-Tsai., and Ronald C. Nyhan. 1994. Dimension of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administrative Quarterly* Spring, p 99-118.
- Locke, Edwin A. 1969. What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, p 309-336.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. Evaluasi Kinerja SDM. Refika Aditama.
- Mathieu, John E., and James L. Farr. 1991. Further Evidence for Discriminant Validity of Measure of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* Vol. 76 No. 1, p 127-133.
- Mathieu, John E., and Dennis M. Zajac. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* Vol. 108 No. 2, p 171-194.
- Mayer, Roger C., and F. David. Schoorman. 1992. Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal* Vol. 35 No. 3, p 671-684.
- McGee, Gail W., and Robert C. Ford. 1987. Two or More? Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72 No. 72, p 638-642
- Meyer, John P., Thomas E. Becker., and Christian Vandenberghe. 2004. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* Vol. 89 No. 6, p 991-1007
- Meyer, John P., and Carherine A. Smith. 2000. HRM Practices and Organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Science*, Dec.