

# Komitmen Organisasional: Definisi, *Antecedents*, dan Isu-Isu Penelitian

**Neuneung Ratna Hayati**

*Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama. Jln. Cikutra  
No. 204A Bandung Telpun (022) 7275855; Email: neuneung.ratna@gmail.com*

## **ABSTRACT**

Study of organizational commitment is an important issue and relevant in today's work environment. There is some shifting issues: (1) The debate for definitions and dimensions which forming commitments (1970-1980); (2) behavior exploration influenced by commitment (1990s); (3) the measurement of other factors that are directly or indirectly associated with the commitment - as moderated and / or mediated, also act as variables control (2000); and (4) involve an element of culture, the role of the foci, the use of multi-dimensional as a result of rapid changes in the borderless environment that causes individual easy to interact to get relevant information. This article is divided into four sections: (a) definition of organizational commitment; (b) the antecedents of organizational commitment; (c) organizational commitment research to turnover using social learning theory; and (d) issues for further research.

Keywords: Organizational commitment, turnover, social learning theory

## **ABSTRAK**

Studi mengenai komitmen organisasional masih menjadi isu penting dan relevan dalam lingkungan pekerjaan saat ini. Pergeseran isu yang terjadi mencakup: (1) perdebatan berbagai pandangan definisi dan dimensi-dimensi pembentuk komitmen (era 1970-1980); (2) eksplorasi perilaku yang dapat dipengaruhi oleh keberadaan komitmen (era 1990); (3) pengukuran faktor-faktor lain yang secara langsung maupun tidak langsung berasosiasi dengan komitmen-*moderated* dan/ atau *mediated*, variabel kontrol (era 2000); dan (4) melibatkan unsur budaya, peran dari *foci*, penggunaan multi dimensi yang diakibatkan perubahan yang cepat dalam lingkungan yang *borderless* menyebabkan individual mudah untuk berinteraksi mendapatkan informasi yang relevan. Artikel ini terbagi dalam empat bagian: (a) definisi dari komitmen organisasional; (b) *antecedents* dari komitmen organisasional; (c) penelitian komitmen organisasional dengan *turnover* menggunakan *social learning theory*; dan (d) isu-isu untuk penelitian selanjutnya.

Kata kunci: Komitmen organisasional, *turnover*, *social learning theory*

## PENDAHULUAN

Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor kunci dalam hubungan di tempat kerja. Dick et al. (2006) menyimpulkan bahwa komitmen di tempat kerja dan identifikasi masih memerankan peran utama dalam kehidupan karyawan dan fungsi dalam organisasi, terkait dengan perubahan lingkungan pekerjaan seperti *downsizing*, *delaying*, *merging*, *telecommuting*, atau *virtual work*. Komitmen merupakan dorongan internal yang mengikat individual untuk melakukan suatu tindakan atau mencapai target, yang sering dikonseptualisasikan sebagai suatu *attitude* yang merefleksikan *attachment*, *identification* atau *loyalty* (Cohen, 1992). Sedangkan komitmen organisasional merupakan *multi-dimensional construct* yang menyatakan kekuatan relatif dari identifikasi individual dengan, terlibat dalam, dan loyal pada organisasi tertentu (Allen & Meyer, 1990).

Berbagai penelitian terhadap konsep komitmen dan berbagai pengujian empiris terkait dengan variasi dalam pengukuran dilakukan dalam berbagai setting: organisasi publik/*private*/berbagai macam industri (Mohamed et al., 2006; Stanley, 2013), eksplorasi terhadap pengaruh budaya (Fisher & Mansell, 2009), dengan multidimensi/*multiple stages* (Stanley et al., 2013; Somers, 1995; Cohen, 1993). Pengujian lainnya melakukan studi untuk menjelaskan dampak dari komitmen karyawan terhadap organisasi, seperti *turnover intention*, *turnover* dan *absenteeism* (Zopiatis et al., 2014; Davidson et al., 2010; Schmidh, 2008; Iverson & Deery, 1997; Cohen, 1993; Tett & Meyer, 1993; Stumpf & Hartman, 1984; Mannari, 1977), kinerja (Palmatier et al., 2013; Cooper & Viwesvaran, 2005) atau pada berbagai *foci* yang relevan dengan pekerjaan (Redman & Snape, 2005; Siders et al., 2001). Berbagai penelitian menghasilkan kontribusi tidak hanya pada pengembangan dan penguatan teori, tetapi juga pada berbagai keterbatasan penelitian yang sekaligus merupakan peluang pengembangan untuk penelitian selanjutnya.

Komitmen dalam berbagai *review* hasil penelitian yang dilakukan, dapat berfungsi sebagai *antecedent* yang bisa berdiri sendiri atau bersama dengan variabel lainnya yang terlibat dalam pengukuran, misalnya dengan *job satisfaction* dan *job involvement*. Dick et al., (2006) menyatakan bahwa 18% dari *papers* yang disubmit pada *Jurnal Organizational Behavior* pada special isu mengenai komitmen dan organisasi, menunjukkan keanekaragaman. Variasi yang ditemukan dari *papers* yang masuk mencakup: riset desain dan metodologi, penggunaan kuantitatif versus kualitatif, survey dengan longitudinal dan *cross-sectional* termasuk eksperimen. Keberagaman ini –kewarganegaraan dari penulis, sampel, *setting* budaya dan metoda penelitian- menunjukkan bagaimana tema tersebut masih menarik untuk dilakukan penelitian bersama dengan *school of thought* yang berbeda.

Reichers (1985) dalam Hunt (1994) menyatakan bahwa komitmen organisasional dapat secara akurat dipahami sebagai suatu *multiple commitment* terhadap bermacam grup dalam satu organisasi. Somers (1995) menyebutkan beberapa *reviews* dan *meta-analysis*

yang dilakukan (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Randall, 1987) mengindikasikan bahwa meskipun terjadi perbaikan dalam teori dan penelitian, tetapi berbagai isu yang penting sesungguhnya belum terselesaikan.

Berdasarkan *review* yang dilakukan, Penulis mengajukan beberapa proposisi yang dapat dipergunakan untuk tahapan selanjutnya. Artikel ini terbagi dalam empat bagian: (1) definisi dari komitmen organisasional; (2) *Antecedents* dari komitmen organisasional; (3) penelitian komitmen organisasional dengan *turnover*; dan (4) isu-isu untuk penelitian selanjutnya. Pembahasan terkait dampak pada *turnover* dilakukan oleh Penulis terkait dengan hubungan negatif yang diharapkan dari komitmen. Sehingga Penulis berpandangan sangat perlu untuk melihat kemungkinan terjadinya perubahan arah hubungan dengan efek dari variabel lain di tengah lingkungan pekerjaan yang cepat berubah serta sifat dari komitmen dan *turnover* yang dinamis.

## KAJIAN TEORI

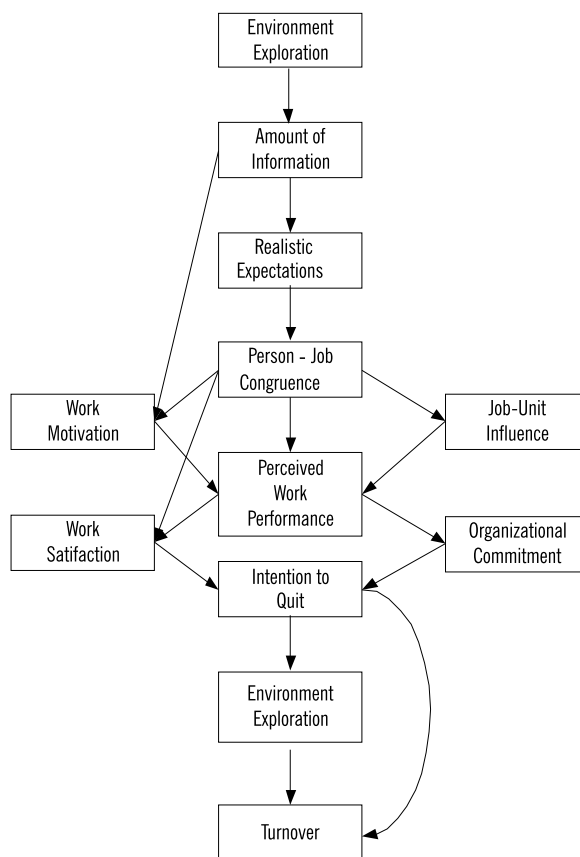
### Definisi Komitmen Organisasional

Pembahasan mengenai definisi komitmen organisasional penting dilakukan. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa acuan dengan periode waktu yang berbeda. Sehingga Penulis berasumsi bahwa perbedaan definisi tersebut mengikuti perubahan lingkungan, tetapi tetap memiliki batasan yang sama. Definisi dari Porter et al. (1974) yang disampaikan empat dekade yang lalu, menyatakan komitmen organisasional sebagai (1) *a strong belief in, and acceptance of, the organizational goals and values*, (2) *a willingness to exert effort toward organizational goal accomplishment and* (3) *a strong desire to maintain organizational membership*. Pada tahun yang sama, Buchanan (1974) mengartikan dengan: *willingness of an employee (member) to exert high levels of effort on behalf of the organization, strong desire to stay with organization, degree of belongingness or loyalty to the organization, acceptance of major goals and values (of the organization) and positive evaluation of the organization*". Beberapa peneliti seperti diungkap dalam Hunt & Morgan (1994) merekomendasikan adanya pembatasan definisi, yakni bahwa komitmen merupakan: *attachment resulting from, or based on, employee's compliance (conformity driven by rewards and punishments), identification (a desire for affiliation), and internalization (individual value's congruence with organizational goals and values)* (Becker, 1992; O'Reilly & Chatman, 1986; Reichers, 1985, 1986).

Meyer & Allen (1991) kemudian mengungkapkan bahwa organisasional komitmen sebagai *psychological state* memiliki paling tidak tiga komponen yang terpisah, masing-masing merefleksikan (a) keinginan (*affective commitment*), (b) kebutuhan (*continuance commitment*) dan (c) kewajiban (*normative commitment*). Masing-masing komponen didefinisikan sebagai berikut:

"Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization (Mowday, Steers and Porter, 1982) because they want to do so. Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization (derived from Becker's, 1960 "side-bets", results from the perception of increasing sunk costs in an organization). Employees whose primary link to organization is based on continuance commitment remain because they need to do so. Finally, normative commitment reflects a feeling of obligation to continue employment (Wiener, 1982: perceived duty to support the organization and its activities). Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization.

Perdebatan mengenai definisi tersebut secara perlahan digantikan dengan *multiple components model* dari komitmen, yang diungkap dalam Meyer & Allen (1991). Stanley (2013) melakukan pengukuran komitmen dengan mengkombinasikan ketiga dimensi dengan diistilahkan sebagai *commitment profiles* yang sebenarnya adalah *global psychological state* dari seluruh bentuk komitmen (konsep dari Hunt dan Morgan, 1994). Hasil dari pengukuran yang dilakukan menyatakan bahwa fokus dari *managerial* tidak hanya pada membangun *affective commitment* dengan mengorbankan bentuk lainnya. Hal ini dikarenakan berbagai penelitian mengungkapkan bahwa secara spesifik, *affective com-*



GAMBAR 1. THE PROCESS OF BECOMING COMMITTED TO AN ORGANIZATION

Sumber: Stumpf dan Hartman, 1984

*mitment* diharapkan memiliki hubungan positif yang paling kuat, diikuti dengan *normative commitment*, dan *continuance commitment* diharapkan untuk tidak berhubungan, atau berhubungan secara negatif terhadap perilaku dalam pekerjaan yang diharapkan. Dari studi literature yang dilakukan, ketika fokus eksplorasi ditujukan pada efek motivasional dan psikologikal, maka pengaruh dari *affective commitment* tepat untuk dipergunakan, dibandingkan dengan bentuk komitmen organisasional lainnya (Mohamed et al., 2006; Meyer et al., 1993).

Penelitian dari Boulian (1974) menggunakan konsep *across time* dalam mengukur dampak dari *organizational commitment*, *job satisfaction* terhadap *turnover*, sehingga dapat menggambarkan terjadinya *turnover*. Mowday et al, (1982) dalam Stumpf dan Hartman (1984) menyebutkan terdapat tiga tahapan dalam pengembangan komitmen organisasional: *preentry (anticipation)*, *early employment (initiation)*, dan *middle to late (entrenchment)*.

Proses mengidentifikasi dan mengumpulkan informasi yang mempengaruhi *attitude* dan keputusan yang diambil, sama pentingnya dengan komitmen organisasional pada saat *entry* (Mowday et al, 1982). Tahap inilah yang masih belum dieksplorasi oleh para peneliti, dengan mengoptimalkan berbagai sumber informasi yang berguna (contoh: rekan kerja, teman, atasan dan sumber lainnya yang berhubungan) ataupun terkait dengan kondisi internal organisasi (misal: penggantian pemilik perusahaan, perubahan aturan, penggantian manajemen) maka individual akan memperoleh lebih banyak informasi yang akan mendorong pada *intention turn over* dan *actual turnover*. Cohen (1993) dalam meta-analysis yang dilakukannya menyatakan bahwa komitmen organisasional dan *turnover* adalah konsep yang dinamis. Menguji keduanya dengan manipulasi statistik menggunakan *static linear* tidak dapat memberikan estimasi yang akurat pada hubungan keduanya.

Sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Palmatier (2013) bahwa komponen dinamis dari konstruk relasional berperan penting dalam pencapaian kinerja terkait perubahan arah dan kekuatan hubungan mengikuti siklus *common growth trajectory* (Bentein et al., 2005) dengan data yang bersifat longitudinal. Meskipun pengumpulan data seperti itu menghadapi beberapa kesulitan, tetapi hasilnya lebih signifikan dibandingkan hanya menguji hubungan pada satu periode (*level*) dalam menggambarkan pola hubungan jangka panjang serta dipercaya memiliki kemampuan memprediksi hubungan dimasa yang akan datang.

### ***Antecedents Of Commitment***

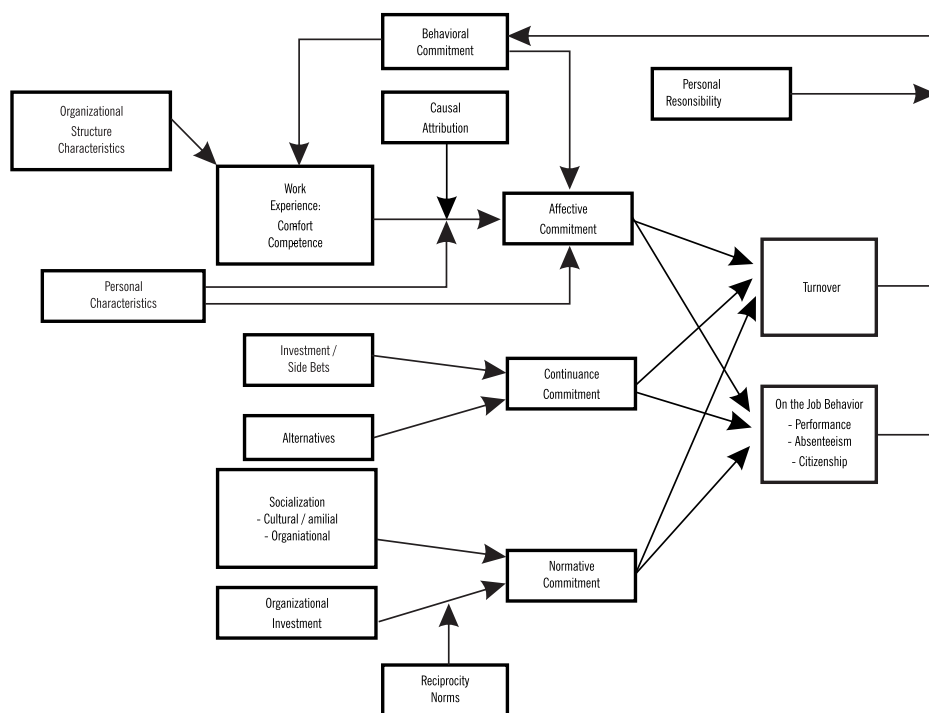
Meta-analyses dari *antecedents*, *correlates* dan *consequences* dari komitmen organisasional yang dilakukan oleh Mathieu & Zajac (1990) mengelompokkan perbedaan komitmen

dalam dua bentuk: *attitudinal* dan *calculative*. Meyer & Allen (1991) melakukan hal yang sama dengan menggunakan hubungan antara *affective*, *continuance* dan *normative commitment* terhadap organisasi yang dikenal dengan *three-forms of commitment* (gambar 2). Penulis mengadopsi dimensi dari Meyer & Allen (1991) dikarenakan dengan pengujian validitasnya.

**Affective Commitment**

Mowday et al. (1982) dalam Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa *antecedents* dari *affective commitment* secara umum terbagi kedalam empat kategori: *personal characteristics*, *structural characteristics*, *job-related characteristics* dan *work experiences*.

*Personal characteristics* mencakup karakteristik domestic seperti usia, *tenure*, *sex* dan pendidikan, dengan berbagai hasil yang tidak kuat (inkonsisten). Brockner et al. (2004) menggunakan *education* dan *sex* sebagai variabel demographic kontrol karena secara signifikan berhubungan dengan *variable dependent* dari komitmen organisasional dalam riset sebelumnya. *Level of education* berhubungan negatif dengan komitmen (Mayer & Schoorman, 1998). Bruning & Synder (1983) menguji bahwa *sex* tidak memiliki perbedaan dalam komitmen organisasional. Hasil ini dapat diuji kembali karena dilakukan pada organisasi sektor publik dimana wanita banyak dipekerjakan sehingga dampak dari komitmen masih belum jelas.



GAMBAR 2. A-THREE COMPONENT MODEL OF COMMITMENT

Sumber: Meyer & Allen, 1991

Berbagai korelasi yang tidak konsisten, memberi arti adanya probabilita bahwa karyawan berbeda dalam *affective commitment* terhadap organisasi. Kondisi inilah yang membuat *affective commitment* lebih banyak dipergunakan dalam mengeksplorasi perilaku individual. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi akan tetap tinggal di dalam organisasi karena mereka memang menginginkannya. Selain itu, *affective commitment* memiliki korelasi yang paling kuat dan menguntungkan dengan *organization-relevant (attendance, performance, and organizational citizenship behavior)* dan *employee-relevant (stress and work-family conflict) outcomes*.

*Organizational structure* terkait dengan desentralisasi dalam pengambilan keputusan serta formalisasi dari kebijakan dan prosedur. Pengukuran konstruk komitmen organisasional adalah pada level individual dibandingkan dengan grup/organisasional. Sehingga pengaruh dari karakteristik struktural pada komitmen bersifat tidak langsung (Podsakoff et al. 1986). Mediasi seperti *employee/supervisor relations* (Eisenberger et al. 2010), *role ambiguity*, *role clarity*, termasuk bagaimana *organizational justice* dipersepsikan, berasosiasi dengan karakteristik struktural.

*Work experience* seperti dalam Meyer & Allen (1991) memberikan hasil yang tidak sistematis sehingga sulit untuk diambil suatu simpulan. Meyer & Allen (1991) menggunakan *hygiene/motivator* dari Herzberg (1966) yang mengobservasi bahwa *work experience* dapat dikelompokkan kedalam dua kategori: (1) kondisi yang dapat memuaskan kebutuhan dari karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi, baik secara fisik maupun psikologis, dan (2) hal yang berkontribusi pada perasaan dari karyawan untuk bersaing. Morrison (2008) menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara *workplace* yang diasosiasikan dengan rendahnya komitmen organisasional. Hubungan negatif ini terjadi ketika muncul persepsi perlakuan yang *unfair* termasuk kekerasan fisik maupun emosi (Barling dan Phillips, 1993). Terdapat hubungan positif antara *affective commitment* dengan dukungan lingkungan pekerjaan. Pada studi yang dilakukan oleh Mohamed et al. (2006), tidak ditemukan dukungan bahwa usaha organisasi untuk membantu menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga akan relevan. Sehingga dalam artikel ini issue yang diangkat adalah untuk melihat kecenderungan faktor keluarga terhadap komitmen dengan sample yang diambil dari pekerjaan yang porsi karyawan wanita lebih besar dibandingkan pria.

Dapat dilihat bahwa issue yang mengangkat peran dari *affective commitment* lebih banyak dieksplorasi dalam menjelaskan berbagai perbedaan fenomena. Hal ini tidak terlepas dari konsep *affective* yang merupakan suatu reaksi emosional seseorang didasarkan pada nilai yang dimilikinya, yang tentu saja dipengaruhi oleh *beliefs* yang dimilikinya (Pinder, 1998). Sehingga jelas pengaruh dari *subjective probability judgement* yang membuat *affective commitment* menarik untuk dilakukan eksplorasi.

### ***Continuance Commitment***

Komitmen ini direfleksikan oleh biaya yang ditimbulkan ketika meninggalkan organisasi. Pengukuran sulit untuk dilakukan karena didasarkan pada fakta yang diasosiasikan dengan kecenderungan bahwa kondisi ini berbeda untuk setiap individual. Sehingga Meyer & Allen (1991) memberikan indikator lain sebagai *proxy*, seperti usia dan *tenure*, dengan asumsi besarnya yang akan selalu meningkat sepanjang waktu. Penggunaan *proxy* ini dalam beberapa penelitian menjadi ambigu karena ada sebagian yang menggunakannya sebagai variabel kontrol.

### ***Normative commitment***

Pengembangan komitmen ini dalam *literature* lebih bersifat teoritis dibandingkan dengan empiris. Wiener (1982) dalam Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa perasaan dari kewajiban untuk tetap berada pada organisasi dapat berasal dari internalisasi *normative pressures* yang berasal dari dorongan awal pada individual ketika masuk dalam organisasi (misalnya karena faktor keluarga atau sosialisasi budaya), atau kenyamanan (sosialisasi organisasi). *Normative commitment* dapat dibangun dengan cara organisasi memberikan “*rewards in advance*” (seperti beasiswa atau biaya yang dikeluarkan untuk ikut serta dalam *job training*). Investasi seperti ini sebagai bagian dari usaha organisasi dalam menyeimbangkan hubungan karyawan-organisasi yang menyebabkan karyawan untuk memiliki kewajiban membalas dengan berkomitmen pada organisasi sampai terpenuhi (Scholl, 1981).

Berdasarkan penjelasan tersebut nampak bahwa dalam melakukan studi mengenai komitmen organisasional, para peneliti kemudian banyak berfokus pada *affective commitment*. Hal ini dikarenakan *affective commitment* merupakan prediktor yang kuat dan paling konsisten dari keinginan organisasional karena kemenarikannya dalam memberikan perbedaan perilaku dibandingkan dengan dua tipe komitmen lainnya (Stanley et al., 2013; Mohamed et al., 2006; Allen et al., 2003; Rhoades et al., 2002; Meyer and Smith, 2000; Porter et al., 1974). Ketika komitmen organisasional dikonseptualisasikan sebagai *affective commitment*, maka diartikan bahwa telah terjadi keterlibatan *affective* dengan karakteristik organisasi yang dicirikan dengan kesamaan nilai yang dianut, keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi dan kemauan untuk selalu berinisiatif (Mowday, Steers & Porter, 1979).

### **Penelitian Komitmen Organisasional dan *Turnover***

Komitmen organisasional memegang peranan penting dalam proses *turnover*. Berbagai studi memandang komitmen sebagai *antecedent* dari *intention to turnover* dan *actual turnover* (Tett & Meyer, 1993). Tabel 1 memperlihatkan beberapa contoh penelitian terkait



yang menampilkan isu-isu penting dalam pengembangan konsep komitmen organisasional baik untuk pengembangan teoritis maupun praktikal.

Meyer (2000) menyatakan bahwa rasionalitas yang penting dari pengembangan *the Three-Component Model* adalah bahwa ketika bentuk dari komitmen dipercaya berhubungan negative dengan *turnover*, dan masing-masing berhubungan secara berbeda dalam mengukur perilaku yang relevan lainnya (seperti: *attendance, in-role performance, organizational citizenship behavior*). Terdapat inkonsistensi hasil penelitian terkait dengan konseptualisasi, operasionalisasi, serta *statistical artifact* seperti *sampling* dan *measurement errors* dari dampak komitmen organisasional terhadap *turnover* dan *absenteeism* (Blau & Boal, 1987). Somers (1995) menyatakan bahwa studi yang dilakukannya menggunakan perspektif *multiple components model of commitment*, dimana biasanya riset dilakukan dengan fokus pada *affective commitment*. Riset mengindikasikan bahwa *affective commitment* adalah satu-satunya prediktor pada *turnover* dan *absenteeism*, bersama dengan *normative commitment*, secara positif berhubungan dengan *intention to remain*. Sedangkan *affective* dan *continuance commitment* berinteraksi dalam memprediksi *job withdrawal intentions* dan *absenteeism*.

Stanley et al., (2013) melakukan penelitian dengan mengkombinasikan *affective commitment (AC)*, *normative commitment (NC)*, dan *continuance commitment* yang direfleksikan oleh dua aspek: *perceived sacrifice (PS)* yang diasosiasikan dengan pengorbanan ketika keluar dari tempat pekerjaan (ekuivalen *opportunity cost*) dan sedikitnya alternatif pekerjaan lain yang dipersepsikan oleh karyawan (*few alternatives/FA*). Penelitian menyatakan bahwa dimensi tersebut berbeda dalam memprediksi *turnover intention* dan *actual turnover*. Kondisi ini dikaitkan dengan: (1) *salience of the internal drives* yang berhubungan langsung dengan *organizational membership* (Meyer et al., 2004), *perceived desirability and ease of movement* (Mayer & Schoorman, 1998) dan *within-person context* dari komitmen (Gellatly et al., 2006). *Affective component* menunjukkan peran yang paling kuat sebagai *internally-driven* dengan organisasi, tetapi peran kedua komitmen lainnya tidak bisa diabaikan ketika saling berinteraksi satu sama lain membentuk *commitment profile*. Rasional bahwa sebaiknya fokus organisasi saat ini tidak hanya pada *affective commitment* kepada organisasi, karena antar dimensi komitmen itu sendiri saling berpengaruh satu dengan yang lainnya seiring dengan semakin kompleksnya persaingan antar perusahaan.

Penelitian terdahulu dari Gouldner (1960) memberikan arti penting bahwa komitmen pada nilai yang spesifik dari organisasi berbeda dengan organisasi secara keseluruhan, dengan mengidentifikasi apa yang disebut dengan *group commitment*. *Social identity theory* menyatakan bahwa individu mengkategorisasikan dirinya dan orang lain dengan tujuan untuk dapat menetapkan identitas dirinya (Tajfel & Turner, 1985). Identitas akan

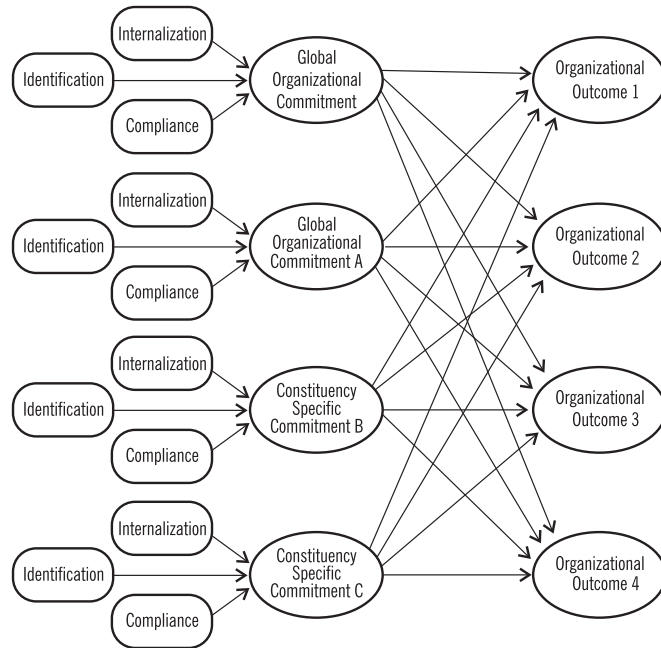
memfasilitasi seseorang untuk memahami apa yang harus dilakukan, pikirkan dan rasakan (Ashforth & Kreiner, 1999) termasuk pemenuhan *self-esteem*.

Hal yang penting lainnya yang menjadi peluang untuk penelitian selanjutnya adalah dengan memasukkan unsur perbedaan nilai dan budaya yang dianut. Variabel ini yang masih belum banyak dieksplorasi. Marsh & Mannari (1977) melakukan pengujian mengapa turnover rates di organisasi Jepang lebih rendah dibanding Amerika; Cheng (2003) dengan menguji hubungan organizational dan supervisory commitment pada efeknya kepada employee outcomes dalam konteks budaya China; Fischer dan Mansell (2009) melakukan meta-analysis terkait dengan komitmen karyawan dalam budaya (menggunakan Hofstede, 1980) dengan setting efek dari individualism-collectivism dan power distance values-practices; Skarmeas et al. (2002) terkait dengan cross cultural buyer-seller relationship. Berbagai hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa sesungguhnya ketika konteks berbeda, meskipun hasil temuan belum konsisten, namun akan menjadi potensi untuk membangun teori komitmen organisasional yang kuat.

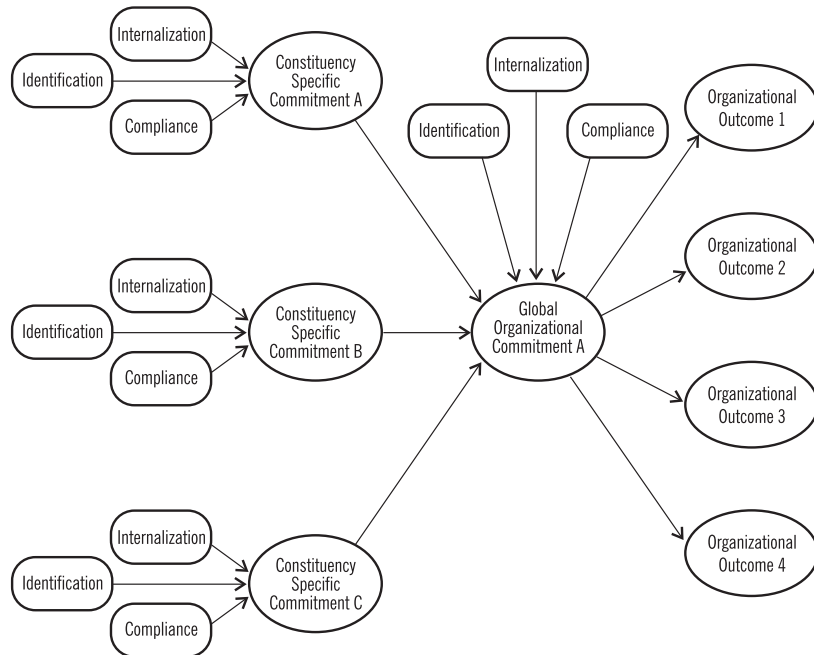
Permasalahan lainnya terkait dengan methodology yang merupakan hal penting untuk diperhatikan karena ketika melakukan eksplorasi mengenai komitmen, maka issue utama adalah model pengukuran yang dipergunakan. Hal ini penting sehingga model yang dibangun tidak hanya mampu menjelaskan bahwa komitmen organisasional itu berbeda dibandingkan work attitudes lainnya, tetapi juga termasuk masalah operasionalisasi setiap dimensi, spesifikasi dari variabel yang tidak ambigu. Seperti dalam Morgan dan Hunt (1994) yang menyatakan apakah:

1. Global organizational commitment is just one of many kind of commitment, no one of which influences any other? (gambar 3)
2. Global organizational commitment directly influences organizational outcomes and that constituency-specific commitments affect important outcome only because they influence global organizational commitment?(gambar 4)

Implikasi penting lainnya adalah berasal dari meta-analysis yang dilakukan oleh Cohen (1993) yang melakukan pengujian efek moderator dari interval antara pengukuran dari komitmen organisasional individual (attitude) dan pengumpulan data turnover. Cohen (1993) menyebutkan bahwa studi yang dilakukan didasari dengan temuan dalam penelitian kuantitatif (Mathieu & Zajac, 1990; Randall, 1987) yang menunjukkan hubungan yang kuat antara komitmen organisasional dan turnover. Jika terjadi low commitment-turnover correlations, diakibatkan oleh adanya variabel yang memoderasi, tetapi hanya sedikit yang berfokus pada isu tersebut. Hasil studi Cohen (1993) memberikan implikasi penting: (1) Time span yang diprediksi akan memiliki efek yang berbeda dalam career stages (sebagai variabel pemoderasi) yang berbeda, terdukung ketika usia diperlakukan sebagai indikator



GAMBAR 3. ONE OF MANY MODEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT



GAMBAR 4. KEY MEDIATING CONSTRUCT MODEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Sumber: Hunt dan Morgan, 1994

dalam career stage, tetapi tidak terjadi pada tenure. 2. Implikasi penting metodologi: penggunaan variabel kontrol OCQ dari Porter, et al (1974), penggunaan hierarchical moderator analysis yang masing jarang dipergunakan, termasuk menggunakan longitudinal data sehingga akan lebih dapat mengklarifikasi hubungan yang terjadi.

## SIMPULAN DAN SARAN

Isu Mengenai Penelitian Komitmen Organisasional Untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan review penelitian yang telah dilakukan, terdapat hal-hal yang perlu menjadi perhatian dalam penelitian selanjutnya. Berbagai penelitian yang ada hanya berfokus pada faktor internal individual, tanpa melihat dampak dari faktor eksternal individual tersebut. Sesuai dengan social learning theory (Wood & Bandura, 1989) yang menjelaskan bagaimana perilaku individual dibentuk oleh lingkungan sosial dimana individual tersebut berada, maka perilaku karyawan pun akan dipengaruhi oleh faktor eksternal yang masih berada dalam organisasi yang sama maupun di luar organisasinya yang relevan. Steers & Mowday (1981) menyatakan bahwa intention to quit dan turnover dapat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dan pasar tenaga kerja. Sejalan dengan Stanley (2013) yang menggunakan multidimensional commitment dikarenakan perubahan struktur persaingan organisasi yang mendorong untuk tidak hanya berfokus pada affective commitment. Selain itu, peran dari hubungan dengan supervisor dapat menjadi fokus penelitian, seiring dengan berkembangnya sikap baru dari masyarakat yang senang untuk berinteraksi dan berkelompok. Eisenberger (2010) dengan konsep supervisor's organizational embodiment (SOE), bahwa ketika SOE meningkat, maka asosiasi antara leader-member exchange dan affective organizational commitment semakin tinggi, yang akan mendorong pada in-role dan extra-role performance, meskipun dalam meta-analysis yang dilakukan oleh Gerstner & Day (1997) menyatakan bahwa terdapat variasi besar yang tidak dapat menjelaskan kekuatannya.

Sehingga dapat direplikasi model pengukuran Lam et al., (2010) yang menggunakan konsep difusi dalam social learning process, yang mengkombinasikan antara employee, serta middle dan top managers. Pengaruh dari faktor eksternal organisasi, termasuk pencarian informasi (sesuai dengan Social Information Processing Theory) dari rekan di luar organisasi yang relevan merupakan faktor yang diduga dapat menjelaskan perilaku individual. Sehingga hal ini dapat diikutsertakan sebagai variabel kontrol dalam model pengukuran.

Hal lainnya terkait dengan berbagai keanekaragaman dalam organisasi dan lingkungannya. Konsep diversity management yang menyatakan bahwa keanekaragaman itu lebih luas dibandingkan perbedaan tradisional (ethnic, gender, age dan disability diversity) karena termasuk personalilty didalamnya; termasuk perbedaan berdasarkan faktor konteks (size, industry) serta budaya nasional. Permasalahan akan terkait dengan alat pengukuran yang dipergunakan. Karena penulis belum berhasil menemukan berbagai alat pengukuran yang dipergunakan sehingga dapat dilakukan pengujian untuk validitasnya. Ketika alat pengukuran dipergunakan sesuai dengan konteksnya, maka diharapkan akan diperoleh hasil yang lebih konsisten.

Isu penting dari Dick et al., (2006) yang ditawarkan pada call papers pada Journal of Organizational Behavior dengan special issue mengenai komitmen dan identifikasi dapat menjadi arah dalam penelitian selanjutnya:

1. Foci apa yang paling relevan dengan komitmen dan/atau identifikasi di tempat kerja? Apakah foci-foci tersebut saling berkompetisi atau melengkapi satu dengan yang lainnya di bawah kondisi tertentu? Faktor apa yang menentukan relative strength dari attachment setiap foci, dan bagaimana attachment dari setiap foci dikombinasikan dalam mempengaruhi perilaku karyawan, kinerja dan well-being?
2. Apakah komitmen dan identifikasi benar berbeda? Jika ya, bagaimana mereka berbeda dan bagaimana mereka unik dalam kaitannya dengan pengembangan dan konsekuensinya?
3. Apakah implikasi dari perubahan utama di tempat kerja (contoh: restrukturisasi, alternatif bentuk pekerjaan dan jalur karir, keragaman tempat kerja, globalisasi) sebagai cara mengkonseptualisasikan komitmen dan identifikasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, D. G., L. M. Shore and R. W. Griffeth., (2003), The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, 29: 99-118.
- Ashorth, B.E., & Kreiner, G. E., (1999), "How Can You Do It?" Dirty Work and The Challenge of Constructing a Positive Identity, *Academy of Management Review*, 24: 413-434.
- Barling, J. and Phillips, M., (1993), Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: an Exploratory Study. *Journal of Psychology*, 127: 649-656.
- Bentein, K., Vandenberg, R. J., Vandenberg, C., & Stinghamber, F., (2005), The Role of Change in The Relationship between Commitment and Turnover: a Latent Growth Approach, *The Journal of Applied Psychology*, 90: 468-482.
- Blau, G., & Boal, K., (1987), Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, *Academy of Management Review*, 12(2); 288-300.
- Boulian, P, V., (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5); 603-609.
- Buchanan, Bruce., (1974), Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Cheng, B., Jiang, D dan Riley., Organizational Commitment, Supervisory Commitment, and Employee Outcomes in the Chinese Context: Proximal Hypothesis or Global Hypothesis?
- Cohen, A., (1992), Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Group: A Meta Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Cohen, A., (1993), Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 36(5): 1140-1157.
- Dick, R. V., Becker, T. E., & Meyer, J. P., (2006), Commitment and Identification: Forms, Foci and Future, *Journal of Organizational Behavior*, 27(5): 545-548.
- Eisenberger, R., Karaogonlar, G., Florence, S., Pedro, N., Thomas, B., Gloria, G., & Meta, S., (2010), Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment, *Journal of Applied Psychology*,
- Fischer, R., & Mansell, A., (2009), Commitment across culture: A Meta-Analytical Approach, *Journal of*

- International Business Studies, 40(8): 1339-1358.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A.A. (2006), Combined Effects of the Three-Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors: A Test of Meyer and Herscovitch's Propositions, *Journal of Vocational Behavior*, 69: 331-345.
- Gouldner, H. P., (1960), Dimensions of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4(4): 468-490.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M., (1994), Organizational Commitments: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?, *The Academy of Management Journal*, 37(6): 1568-1587.
- Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M., (2010), The Diffusion of Market Orientation Throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective. *Journal of Marketing*, 74: 61-79.
- Marsh, H., R. and Mannari, H., (1977), Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study, *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 57-75.
- Mathieu, J., E. & Dennis M., (1990), A review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D., (1998), Differentiating antecedents of organizational commitments: A test of March and Simon's model, *Journal of Organizational Behavior*, 19: 15-28.
- Mohamed, F., Taylor, G. S., and Hasan, A., (2006), Affective Commitment and Intent to Quit: The Impact of Work and Non-work Related Issues, *Journal of Managerial Issues* 18(4): 512-529.
- Meyer, J. P and Allen, N. J., (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C., (1993), Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and test of a Three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78: 538-551.
- Meyer, J. P and C.A. Smith., (2000), HR Practices and Organizational Commitment: Test of Mediation Model, *Canadian Journal of Administration Sciences* 17: 319-331.
- Meyer, J., P., Stanley, D., J., Herscovitch, L., and Toponytsky, L., (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C., (2004), Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89: 991-1007.
- Milliken, F. J., Dutton, J. E. and Beyer, J. M., (1991), Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues. *Human Resource Planning*, 13:91-107.
- Morrison, L., M. (2008). Negative Relationships in the Workplace: Associations with Organizational Commitment, Cohesion, Job Satisfaction dan Intention to Turnover. *Journal of Management & Organization*, 14: 330-344.
- Ornstein, S. and Isabella, L. A., (1993), Making Sense of Careers: A Review 1989-1992, *Journal of Management*, 19: 243-267.
- Palmatier, R., W., Houston., M., B., Dant., R., P and Grewal, D., (2013), Relationship Velocity: Toward a Theory of Relationship Dynamics, *Journal of Marketing*, 77: 13-30.
- Pinder, C. C., (1998), *Work Motivation in Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Randall, D. M., (1987), Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12: 460-471.
- Redman, T and Snape, E., (2005), Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behavior, *Journal of Management Studies*, 42(2): 301-328.
- Rhoades, S. and Eisenberg., (2002), Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal*

- of Applied Psychology, 87(4): 698-714.
- Scandura, T., A., and Lankau, M., J., (1997), Relationship of Gender, Family Responsibility, and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*.
- Schmidt, J, A., and Lee, K., (2008), Voluntary Retirement and Organizational Turnover Intentions: The Differential Associations with Work and Non-Work Commitment Constructs, *Journal of Business and Psychology*, 22(4): 297-309.
- Scholl, R. W., (1981), Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force, *Academy of Management Review*, 6: 589-599.
- Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R., (2001), The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Performance Measures, *Academy of Management Journal*, 44: 570-579.
- Skarneas, D., Katsikeas, C. S. & Schlegelmilch, B. B., (2002), Drivers of Commitment and Its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyers-Seller Relationships: The Importer's Perspective, *Journal of International Business Studies*, 33: 757-783.
- Somers, M., J., (1995), Organizational Commitment, Turnover, and Absenteeism: an Examination of Direct and Indirect Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 16(1): 49-58.
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Bentein, K, (2013), Commitment Profiles and Employee Turnover, *Journal of Vocational Behavior*, 82: 176-187.
- Stumppf, S., and Hartman, K., (1984), Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal, *Academy of Management*, 27 (2): 308-329.
- Podsakoff, P.M., L., j. Williams, and W. D. Todor., (1986), Effects of Organizational Formalization on Alienation among Professionals and Nonprofessionals, *Academy of Management Journal*, 29: 820-831.
- Porter, L.W., Steers, R. W., Mowday, & Boulian, P., V., (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Tett, R.P., & Meyer, J. P., (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intentions and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46: 259-293.
- Wood, R., & Bandura, A., (1989), Social Cognitive Theory of Organizational Management, *Academy of Management Review*, 14: 361-384.