

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Komitmen Kerja

1. Pengertian Komitmen Kerja

Komitmen merupakan sikap di mana seseorang siap untuk berpegang pada pandangan, tujuan, serta keinginan untuk memberikan semua usahanya dalam menyelesaikan tanggung jawab.⁴ Keterikatan karyawan tidak akan berkembang tanpa adanya usaha, terdapat hubungan yang penting antara suasana kerja dan kesetiaan.

Robbins dan Judge menggambarkan komitmen sebagai ketika seseorang mendukung organisasi dan misinya dan ingin tetap menjadi anggota. Agus Arijanto menyebutkan bahwa komitmen merupakan suatu fenomena yang sering muncul dalam berbagai sistem sosial, karena hal ini dapat memperdalam pemahaman tentang fenomena tersebut.⁵ Dari pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan keadaan individu untuk melakukan sesuatu dengan kesediaan dan tekad sehingga menambah pengetahuan individu.

Porter mengungkapkan komitmen organisasi sebagai seberapa bertenaga karyawan merasa terhubung dengan tempat mereka bekerja. Di sisi lain, Steers

⁴ Triyanto and Jaenab, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pegawai Kantor Camat."

⁵ Muhammad Abdul Rosid and Ilma Darajat, "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Tangerang)," *Dynamic Management Journal* 6, no. 2 (2022).

menjelaskan komitmen organisasi sebagai perasaan sosialisasi (percaya di nilai-nilai yang dijunjung sang organisasi), keterlibatan (asa buat memberikan yg terbaik buat kepentingan organisasi), dan kesetiaan (hasrat buat terus sebagai bagian asal organisasi itu) yg ditunjukkan oleh anggota terhadap organisasi mereka.⁶ Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen sebuah organisasi adalah situasi di mana para anggotanya sangat peduli terhadap tujuan, nilai, dan target dari organisasi tersebut.

Komitmen kerja merupakan sebuah kondisi pikiran yang menunjukkan adanya hubungan antara pegawai dan perusahaan serta memiliki ketergantungan terhadap hasil kerja individu untuk memilih tetap tinggal atau pergi dari perusahaan. Komitmen yang baik dapat memberikan motivasi yang kuat dan menghasilkan dampak positif terhadap performa dalam menyelesaikan pekerjaan.⁷ Komitmen kerja adalah keterikatan antara karyawan dan perusahaan untuk memberikan hasil yang baik dalam pekerjaan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi dedikasi kerja tergantung pada: 1) faktor pribadi atau fitur fitur tersebut seperti usia dan jenis kelamin, dan tingkat pendidikan terlibat, pengalaman bekerja, dan fitur setara lainnya; 2) Fitur

⁶ Ellys Ellys and Mei Ie, "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan," *Jurnal Manajemen Maranatha* 20, no. 1 (2020): 75–84.

⁷ Ali Muhtarom, "Kepuasan Kerja Dan Komitmen Kerja (Tinjauan Teori Dan Implementasi Manajemen Pada Guru Dan Staf Di Sekolah)," *Tarbawi* 1, no. 01 (2020): 133–143.

pekerjaan, termasuk fitur pekerjaan aktif yang terlibat, dan konflik, dan kesulitan kerja dan faktor lainnya; 3) Fitur struktural, mengambil ukuran perusahaan, dan jenis perusahaan dan keberadaan serikat pekerja, dll.; 4) Pengalaman bekerja, atau Pengalaman yang sama “dibandingkan dengan faktor lain, sangat mempengaruhi kerja terburu-buru karena faktor-faktor yang sama dihitung sulit oleh komitmennya terhadap perusahaan itu.”⁸

Komitmen terhadap pekerjaan tidak muncul dengan sendirinya pada seorang karyawan. Berbagai elemen dapat memengaruhi munculnya komitmen tersebut, baik dari dalam individu itu sendiri maupun dari faktor luar yang berkaitan dengan organisasi. Atkinson berpendapat ada beberapa hal yang berpengaruh terhadap komitmen kerja di dalam perusahaan, yaitu:⁹

a. Pendapatan Pribadi

Pendapatan pribadi adalah bentuk jaminan kesejahteraan bagi pekerja, mencakup sistem gaji dan berbagai fasilitas seperti asuransi, tunjangan, maupun bonus yang diberikan perusahaan. Jaminan ini membuat pekerja merasa lebih termotivasi dalam bekerja, dan mereka akan mempertimbangkan untuk tetap

⁸ Jufrizen, *Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Dengan Etika Kerja Sebagai Variabel Moderating*.

⁹ Rusnandari Retno Cahyani, “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi Karyawan Alfamart Di Wilayah Kabupaten Karanganyar,” *Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan IX*, no. 1 (2020): 11–20.

bertahan atau meninggalkan pekerjaannya bergantung pada seberapa besar manfaat yang mereka peroleh atas kinerja mereka.

b. Otonomi

Otonomi berarti pekerjaan memberikan keleluasaan, kebebasan, dan kemandirian kepada pekerja dalam menjalankan tugasnya. Ketika pekerja diberi kepercayaan dan tanggung jawab, mereka cenderung merasa dihargai oleh perusahaan. Hal ini dapat membangun hubungan positif antara karyawan dan perusahaan, serta meningkatkan keterlibatan dan loyalitas kerja. Selain itu, kesempatan untuk berkembang dan bertumbuh secara profesional memungkinkan karyawan mewujudkan potensi diri melalui pekerjaan.

c. Kesempatan Berafiliasi

Kesempatan berafiliasi memberikan ruang bagi karyawan untuk menjalin interaksi sosial, baik dengan rekan kerja maupun atasan. Bentuk dukungan sosial dari lingkungan kerja ini sangat penting untuk membantu karyawan mengatasi tantangan atau tekanan yang dihadapi di tempat kerja. Hubungan yang baik antarkaryawan juga dapat memperkuat iklim kerja yang harmonis.

d. Jadwal Kerja dan Penghargaan

Jadwal kerja yang baik adalah jadwal yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan, sehingga menghindari kelelahan fisik dan mental. Keseimbangan ini

membuat karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi tinggal di perusahaan. Selain itu, adanya peluang mendapat penghargaan atau pengakuan atas hasil kerja, serta tantangan dan tanggung jawab yang besar, dapat mendorong loyalitas dan semangat kerja.

e. Keamanan Kerja

Keamanan kerja merujuk pada rasa percaya diri atau keyakinan seseorang dalam menghadapi tantangan atau masalah pekerjaan. Karyawan yang merasa aman dalam pekerjaannya cenderung lebih tenang dan produktif, karena mereka yakin akan kemampuan diri sendiri untuk menghadapi berbagai situasi di tempat kerja.

Berdasarkan faktor-faktor komitmen kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor personal, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, budaya dan lingkungan kerja, kepuasan serta motivasi kerja, serta faktor eksternal seperti norma dan pertimbangan biaya. Perusahaan yang mampu mengelola faktor-faktor ini dengan baik cenderung memiliki karyawan dengan komitmen kerja yang tinggi.

3. Indikator Komitmen Kerja

Ricard menguraikan sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh individu yang menunjukkan kesetiaan terhadap pekerjaannya, yaitu: a. Keyakinan yang mendalam serta dukungan kuat terhadap nilai-nilai organisasi, b. Tekad untuk

bekerja keras demi kepentingan organisasi, c. Keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang, d. Ketertarikan yang besar untuk terus bertahan di dalam organisasi, e. Kesediaan untuk memberikan usaha terbaik bagi keberlangsungan organisasi, f. Kepastian yang kokoh terhadap prinsip-prinsip dan tujuan organisasi.¹⁰ Indikator sikap perlu untuk dimiliki setiap karyawan agar keinginan bertahan lebih lama dan tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan baik.

Hunt dan Morgan menjelaskan bahwa ada beberapa tanda yang bisa menunjukkan seberapa besar komitmen kerja seseorang. Karyawan akan dianggap punya komitmen yang tinggi jika: a. Mereka memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai target perusahaan, b. Mereka merasa percaya diri dan bertanggung jawab atas semua tujuan dan nilai-nilai perusahaan, c. Mereka juga termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.¹¹

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa tingginya komitmen karyawan ditandai dengan keterlibatan dalam pekerjaan, loyalitas, serta rasa bangga terhadap perusahaan.

¹⁰ Eka Rachmawati et al., "Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Komitmen Kerja Karyawan," *Manajemen Kreatif Jurnal* 2, no. 1 (2023): 45–61.

¹¹ Rusnandari Retno Cahyani, "Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan Vol. IX," *Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan IX*, no. 1 (2020): 11–20.

4. Dimensi komitmen kerja

Yusuf dan Darman Syarif menjelaskan bahwa terdapat tiga aspek perilaku utama yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa besar keterikatan karyawan terhadap perusahaan, yaitu: a) Kemauan karyawan, yang menunjukkan dorongan dari karyawan untuk berusaha demi mencapai tujuan organisasi. b) Loyalitas karyawan, yaitu keinginan karyawan untuk terus menjadi anggota organisasi dan mempertahankan hubungannya dengan perusahaan. c) Kebanggaan karyawan, yang tercermin dari rasa bangga karena menjadi bagian dari organisasi serta merasa bahwa perusahaan tersebut memiliki peranan penting dalam hidup mereka.¹²

Dimensi komitmen kerja berdasarkan teori pertukaran sosial menurut Rodrigues & Chang, dipandang sebagai hasil dari hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Karyawan menunjukkan komitmen yang tinggi ketika organisasi memenuhi harapan dan kebutuhan mereka secara sosial dan ekonomi. Dimensi ini menekankan aspek kontrak psikologis dan norma timbal balik dalam membangun keterikatan.

Menurut Williams & Johnson, komitmen kerja karyawan cenderung meningkat apabila mereka merasakan adanya dukungan yang kuat dari

¹² Indra Ardhi Kurniawan, Sri Murdiati, and Setyowati Subroto, "Pengaruh Kebutuhan Aktualisasi Diri, Penghargaan Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di SMK 1 Kedungwuni Kab. Pekalongan," *Permana : Jurnal Perpajakan, Manajemen, dan Akuntansi* 11, no. 2 (2019): 158–172.

organisasi. Dukungan ini dapat berupa pemenuhan kebutuhan sosial dan emosional serta penguatan harapan terkait kinerja dan pemberian penghargaan. Persepsi karyawan terhadap dukungan dari organisasi menjadi faktor utama yang memengaruhi tingkat loyalitas dan keterikatan mereka pada perusahaan.

Dimensi komitmen berdasarkan model tuntutan-sumber daya menurut Davidson & Martinez, komitmen karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia dari organisasi. Ketika sumber daya yang diberikan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan, karyawan cenderung memiliki keterlibatan (engagement) yang lebih tinggi, yang kemudian meningkatkan komitmen mereka.¹³

5. Ciri-ciri komitmen kerja

Menurut Umiker, terdapat beberapa karakteristik yang menggambarkan komitmen kerja karyawan, yaitu:

a. Bertanggungjawab

Bertanggung jawab berarti seseorang memiliki kesadaran untuk menanggung segala konsekuensi dari tindakan atau perilakunya, baik yang disengaja maupun tidak disengaja. Ini merupakan wujud dari kesadaran akan kewajiban yang harus dipenuhi.

¹³ Ade Setiawan Et AL., "Analisis Teoritis Komitmen Karyawan : Kajian Komprehensif Strategi Pengembangan Loyalitas," 2025, 1–8.

b. Konsisten

Konsistensi merujuk pada sikap yang tetap stabil, tidak berubah-ubah, dan selaras dengan prinsip atau aturan yang berlaku.

c. Proaktif

Sikap proaktif mengacu pada seseorang yang selalu berinisiatif dan memiliki pandangan ke depan dengan optimisme tinggi. Mereka tak hanya menunggu, tapi juga aktif mencari cara untuk meningkatkan kualitas hidup dan pekerjaannya melalui tindakan positif.

d. Disiplin kerja

Disiplin kerja menunjukkan sikap mental individu atau kelompok yang secara sadar mematuhi aturan yang berlaku. Disiplin ini sangat berhubungan erat dengan prestasi kerja, karena melalui kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan menghargai waktu, karyawan dapat mencapai hasil yang lebih baik.

e. Kepedulian

Rasa peduli menjadi faktor penting yang langsung memengaruhi tingkat komitmen untuk mencapai kinerja yang unggul, serta berpengaruh secara tidak langsung terhadap loyalitas karyawan kepada atasan dan profesinya.

f. Persepsi

Persepsi dalam konteks ini adalah bagaimana manajemen menilai dukungan organisasi serta kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Scott dan Jaffe menyoroti bahwa kurangnya integritas dari manajer dan pemilik perusahaan dapat secara signifikan mempercepat berkurangnya komitmen karyawan.

g. Kestabilan kerja

Stabilitas dalam pekerjaan sangat penting karena perubahan yang sering dan tuntutan baru dapat menimbulkan frustrasi, yang pada akhirnya bisa menurunkan tingkat komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.

h. Kekuasaan karyawan

Kekuasaan karyawan adalah Karyawan cenderung lebih berani mengambil risiko dan menunjukkan komitmen ketika mereka merasa didengar, diberikan kebebasan untuk menjadi diri sendiri, serta terhindar dari perlakuan diskriminatif dan gangguan.¹⁴

B. Pendekatan Multidimensional Meyer & Allen

Pendekatan Multidimensional merupakan pendekatan yang melibatkan banyak dimensi adalah cara untuk melihat komitmen dari berbagai perspektif. Seringkali, komitmen terhadap sebuah organisasi dianggap hanya memiliki satu

¹⁴ Juniarti, *Manajemen Dan Komitmen Organisasi*, Penerbit Tahta Media., 2015.

sisi, di mana komitmen ini diartikan sebagai perasaan keterikatan (keyakinan pada nilai-nilai dalam organisasi), partisipasi (niat untuk berusaha seoptimal mungkin demi kepentingan organisasi), dan kesetiaan (keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi) yang ditunjukkan oleh seorang karyawan kepada organisasi itu.¹⁵ Sehingga pendekatan multidimensional sebagai pandangan komitmen organisasi memiliki kepercayaan, kesediaan dan keinginan untuk tetap mengembangkan komitmen melalui berbagai dimensi.

Meyer dan Allen mengemukakan bahwa komitmen dalam suatu organisasi terdiri dari tiga unsur pokok, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif muncul dari perasaan emosional karyawan, yakni sejauh mana mereka merasa terikat dan terlibat dengan organisasi, sehingga menumbuhkan keinginan kuat untuk terus bekerja di tempat tersebut. Komitmen berkelanjutan terkait dengan pertimbangan karyawan terhadap dampak atau konsekuensi yang mungkin mereka hadapi jika memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan komitmen normatif berakar pada rasa kewajiban moral dan nilai-nilai yang diyakini karyawan untuk tetap setia pada organisasi. Tiap individu dapat menunjukkan salah satu atau

¹⁵ Aditya Citra Ibnu Sina et al., "Komitmen Organisasi: Developing a Valid and Reliable Measuring Instrument," *ANFUSINA: Journal of Psychology* 8, no. 1 (2025): 1.

kombinasi dari ketiga jenis komitmen ini dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda.¹⁶

Mayer dan Allen menjelaskan bahwa komitmen afektif dapat diukur melalui tiga aspek, yaitu rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, keterikatan emosional mereka, serta perasaan kekeluargaan yang terjalin dalam hubungan dengan organisasi. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan pemahaman karyawan mengenai investasi yang telah mereka tanamkan, seperti waktu, tenaga, dan biaya yang harus dilepaskan jika mereka meninggalkan organisasi, alternatif lain yang tersedia bagi mereka, serta pertimbangan yang muncul saat menyadari dampak dari investasi tersebut dan pilihan yang ada. Sementara itu, komitmen normatif menunjuk pada dorongan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi karena adanya rasa tanggung jawab moral, yang timbul dari nilai-nilai penting yang diberikan organisasi dan dianggap sulit untuk dibalas oleh para anggotanya.¹⁷

Komitmen terhadap pekerjaan dilihat sebagai pandangan mengenai pengeluaran yang akan ditanggung jika seorang pegawai mengundurkan diri. Komitmen ini menjaga pegawai untuk tetap berada di satu pekerjaan karena

¹⁶ Desy Widiarti and Akhmad Baidun, "Pengaruh Modal Psikologis, Komitmen Organisasi Dan Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Dalam Menghadapi Perubahan," *TAZKIYA: Journal of Psychology* 4, no. 1 (2019): 89–102.

¹⁷ Sasikirana Zahra Putri and Dita Oki Berliyanti, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Commitment Pada Karyawan Kementerian Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Di Jakarta," *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* 5, no. 1 (2025): 405–420.

mereka merasa memerlukannya.¹⁸ Karyawan yang setia kepada perusahaan adalah karyawan yang terlibat secara aktif dalam perusahaan dan juga memiliki peran dalam mencapai tujuan perusahaan.

¹⁸ Pulze Pulung Puryana and Miqdad Waliyuddieun Ash Shidiqy, "Faktor-Faktor Pembentuk Komitmen Organisasi," *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)* 6681, no. 4 (2022): 559–566.