

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Komitmen Kerja

##### 1. Definisi Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan makna lain dari komitmen organisasi. Mowday mengemukakan bahwa komitmen kerja yaitu rekognisi dan ikut serta karyawan secara signifikan dalam perusahaan tertentu.<sup>21</sup> Komitmen kerja merupakan aspek tingkah laku yang bisa dipakai dalam memberikan nilai kecenderungan pegawai. Komiten kerja yaitu suatu keadaan dimana karyawan memutuskan untuk berpihak, bersama-sama mewujudkan visi misi dan keinginan untuk tetap bertahan menjadi karyawan dalam perusahaan tertentu.<sup>22</sup> Byron mendefinisikan bahwa komitmen kerja ialah ciri khas individu yakni mampu dipercaya dan diandalkan.<sup>23</sup> Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa apabila karyawan memiliki komitmen pada perusahaan, kemungkinan para karyawan dapat bekerja lebih produktif.<sup>24</sup>

Cohen menjelaskan bahwa komitmen kerja merupakan sebuah kekuatan yang membuat seseorang terikat untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tujuan perusahaan. Best mengemukakan bahwa ketika seseorang mampu berkomitmen untuk melaksanakan seluruh

---

<sup>21</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008)

<sup>22</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1. Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rasyid*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008)

<sup>23</sup> Byron, W, *The Power Priciples*, (Yogyakarta: Kanisius, 2010)

<sup>24</sup> Robert.L.Mathis, John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Buku Kedua,2001

pekerjaan dan berperilaku khusus yang didasari dengan kesungguhan akhlak baik daripada sekedar menguntungkan diri sendiri.<sup>25</sup> Boal dan Blau mendeskripsikan bahwa komitmen kerja sebagai bentuk kecenderungan dan pengabdian karyawan terhadap perusahaan dan tujuan perusahaan. Sedangkan Robbins menjelaskan bahwa komitmen kerja merupakan sikap yang menunjukkan rasa senang atau tidaknya seorang karyawan terhadap perusahaan.<sup>26</sup> Miller dan Lee juga menjelaskan bahwa komitmen kerja merupakan keadaan tertentu seorang karyawan yang terikat keyakinan dan aktivitasnya, adapun kegunaannya yaitu untuk mempertahankan keikutsertaan dan aktivitasnya dalam perusahaan.<sup>27</sup> Lincoln mengemukakan bahwa komitmen kerja meliputi sebuah kebanggaan karyawan, kesetiaan karyawan dan kemauan karyawan dalam perusahaan.<sup>28</sup>

Alwi mendefinisikan bahwa komitmen kerja merupakan suatu model loyalitas yang lebih komplit yang bisa ditinjau dari seberapa lama karyawan menunjukkan perhatian pada perusahaan tempat dia bekerja. Karyawan yang berkomitmen, banyak kemungkinan akan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan aturan yang ada di perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen kerja rendah, maka karyawan akan menunjukkan sikap tidak bersemangat dan tidak bisa bekerja secara maksimal.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup>Kusumaputri, E.S, *Komitmen Pada Perubahan Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015)

<sup>26</sup>Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008)

<sup>27</sup>Kusumaputri, E.S, *Komitmen Pada Perubahan Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015)

<sup>28</sup>Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008)

<sup>29</sup> Alwi, Syarifuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: BPFU UGM, 2001)

Armstrong dan Baron mengemukakan bahwa komitmen kerja ialah tentang mengetahui secara pasti tujuan dan nilai perusahaan, memiliki keinginan untuk menjadi anggota di perusahaan, dan sanggup untuk terus berusaha menjadi bagian dari perusahaan. Komitmen kerja dapat membuat perusahaan memiliki kepastian bahwa “tempat yang hebat untuk bekerja”, kemudian membuatnya menjadi “pemimpin pilihan”. Definisi lain juga hampir sama, seperti yang dikemukakan oleh Poeter dan Steers yang menjelaskan bahwa komitmen kerja meliputi persamaan nilai, dan tujuan antara karyawan dengan perusahaan, keikutsertaan karyawan serta loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Rivai mendefinisikan bahwa komitmen kerja merupakan suatu keadaan yang mana karyawan berpihak pada suatu perusahaan tertentu dan semua visi misinya, serta memiliki tekad untuk tetap bertahan menjadi karyawan dalam perusahaan itu. Jadi, yang dimaksud bukanlah keterlibatan secara pasif, namun karyawan harus terlibat secara aktif.<sup>30</sup> Berdasarkan teori yang telah dipaparkan diatas, menjelaskan bahwa karyawan dengan komitmen kerja tinggi sangat peka pada lingkungan/ pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, serta terdapat dorongan dalam diri untuk melaksanakan seluruh pekerjaan secara maksimal dengan tingkat regulasi diri dan disiplin yang tinggi sehingga bisa meluangkan waktu yang banyak untuk membereskan semua pekerjaan.

Hakikat komitmen kerja, yaitu berasal dari bahasa latin yakni *commit*, memiliki arti bertanggungjawab dan menepati janji. Ketika

---

<sup>30</sup> Veithzal, Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Pratik, Edisi Pertama*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 248

individu berkomitmen, itu artinya individu menetapkan pada dirinya sendiri untuk melaksanakan seluruh aktivitas dan bersedia untuk bertanggungjawab. Komitmen kerja menjadi komponen mendasar bagi setiap individu dalam dunia kerja. Apabila komitmen kerja tidak tumbuh dan diterapkan dalam diri individu, maka tugas dan pekerjaan yang diberikan sulit untuk diselesaikan secara maksimal. Berkomitmen artinya secara sadar individu sanggup menerima konsekuensi atas perbuatan yang telah diambil oleh seseorang. Individu yang sudah berkomitmen, selalu yakin dalam mengambil tindakan juga bertanggungjawab terhadap keputusan yang diambil.

Komitmen mampu membuat diri individu memiliki tekad untuk melaksanakan suatu hal apapun yang lebih baik dari sebelumnya. Glasser mengemukakan bahwa individu yang mempunyai komitmen pada tugas dan pekerjaan yang diberikan, biasanya mengindikasikan loyalitas dan bersikap profesional. Loyalitas tinggi, ditunjukkan oleh : kesetiaan, kepatuhan, sikap hormat, dan sikap disiplin tinggi.<sup>31</sup> Colquitt, Lepine, Wesson mendefinisikan bahwa ada beberapa faktor yang berpengaruh pada komitmen kerja yaitu bagaimana individu bekerja, yaitu berupa variabel regulasi diri, kepuasan kerja, budaya organisasi, beban kerja, kepercayaan terhadap keadilan, motivasi kerja, dan kebijakan saat memutuskan segala hal.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Glaser, B., & Strauss, A. *The Discovery of Grounded Theory Strategies For Qualitative Research*, Mill Valley, CA Sociology Press, 1967), 23

<sup>32</sup> Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, (New York, The McGraw –Hill Com, Inc, 2009)

Yusof menjelaskan bahwa komitmen kerja mempunyai dua elemen penting, yakni tindakan dan keinginan untuk berperilaku pada suatu permasalahan. Tindakan berhubungan dengan rekognisi, kesetiaan dan keikutsertaan, sedangkan keinginan tergantung pada kondisi untuk berperilaku dalam kesanggupan menunjukkan usaha.<sup>33</sup> Cohen menjelaskan bahwa komitmen kerja merupakan kapasitas yang mewajibkan seseorang dalam menjalankan suatu tingkah laku yang mengarah pada satu atau lebih tujuan perusahaan.<sup>34</sup> John mengemukakan bahwa komitmen pada perusahaan dan tim kerja yang mana individu secara aktif dan positif memiliki hubungan dengan kesediaan dalam membantu" dalam segala hal. Komitmen kerja berhubungan dengan kecakapan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan segala keadaan yang tidak terduga. Kesimpulannya yaitu proses seseorang dalam mengenali diri sendiri dengan peraturan, nilai, dan visi misi perusahaan.<sup>35</sup>

Kesukarelaan karyawan timbul apabila dalam diri karyawan terdapat komitmen kerja yang tinggi. Komitmen kerja timbul ketika terdapat identifikasi dengan tanggungjawab dan internalisasi perusahaan dalam diri karyawan. Tanggungjawab/ tugas menurut karyawan memberikan tantangan dan memiliki daya tarik, juga menunjukkan media mengekspresikan diri. Dari situ, karyawan taat dan patuh bukan karena

---

<sup>33</sup> Aziz, K.A., Rachman, R.H.A., Yusof H.M., & Yunus, W.M.A.W.M, *A Riview on Generational Differences and Work- Related Attitude. International (Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2018), 346-360

<sup>34</sup> Erika Setyani Kusumaputri, *Komitmen pada perubahan organisasi, Perubahan organisasi dalam prespektif islam dan psikologi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015)

<sup>35</sup> L. Robert Mathis dan John Jackson, *Human Resource Management*, (Jakarta: Salemba empat,2006)

terikat dengan peraturan, atau besarnya tunjangan yang diterima karyawan, melainkan lebih disebabkan oleh adanya internalisasi dalam diri karyawan dengan tanggungjawab dan memperoleh kepuasan dari tanggungjawab yang diberikan. Identifikasi ini ada ketika tujuan perusahaan selaras dengan tujuan karyawan. Seseorang akan mengontrol dan memotivasi dirinya untuk segera membereskan semua tanggungjawab yang ditugaskan oleh perusahaan, apabila dengan menggapai tujuan perusahaan, karyawan dapat menggapai tujuan pribadinya.

Berdasarkan definisi tentang komitmen kerja tersebut, dapat disimpulkan bahwasannya komitmen kerja yaitu tindakan pegawai yang erat kaitannya dengan suatu ambisi yang besar didalam diri karyawan perusahaan agar terus bertahan untuk menjadi bagian dalam perusahaan, juga berkontribusi dalam melaksanakan visi misi perusahaan dengan penuh suka rela dan bertanggungjawab, sama halnya dengan komitmen kerja yang tidak hanya ada dalam lingkup kesetiaan, melainkan lebih kepada ikatan batin diantara karyawan dengan perusahaan tempat bekerja.

## **2. Faktor- faktor Komitmen Kerja**

Menurut Mar'at ada berbagai faktor yang mempengaruhi komitmen kerja karyawan, misalnya kompensasi, pelatihan, dorongan/motivasi, kegunaan pimpinan, semangat kerja, iklim kerjasama dan konflik yang ada dalam perusahaan.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Mar'at, *Sikap Manusia, Pembahasan dan Pengukurannya*, (Jakarta: Ghalia,2000)

Kusumaputri menjelaskan bahwa ada 7 faktor yang bisa berpengaruh terhadap komitmen kerja karyawan, yakni:

**a. *Job Related Factors* (faktor- faktor yang terkait pekerjaan )**

Yakni *output* yang berkaitan dengan berbagai faktor kerja, yang mana cukup penting pada tingkat perorangan, fungsi dalam bekerja, dan berbagai hal lainnya yang kurang detail akan berpengaruh pada komitmen kerja, misalnya seperti promosi, kesempatan,dll. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen, salah satunya yaitu bertanggungjawab pada tugas yang telah diberikan kepada karyawan.

**b. *Employee Oportunities* (kesempatan para karyawan)**

Kesempatan/ peluang karyawan dapat mempengaruhi komitmen kerja. Para karyawan yang masih memiliki kesempatan besar bekerja di perusahaan lain, dapat membuat komitmen kerja karyawan berkurang, demikian juga sebaliknya. Pada hal itu, lebih bergantung pada sikap loyal karyawan pada perusahaan tempat karyawan kerja, dimana karyawan akan rutin mempertimbangkan keinginan pada dirinya guna tetap bertahan/ memilih keluar dari perusahaan.

**c. *Karakteristik Individu***

Karakteristik seseorang yang dapat berpengaruh pada komitmen kerja yaitu diantaranya, kepribadian, tingkat pendidikan, usia, masa bekerja, dan berbagai hal lain yang berkaitan dengan karakter seseorang. Selain itu juga dijelaskan bahwa ketika karyawan

semakin lama bekerja di perusahaan, dapat meningkatkan komitmen kerja dalam diri karyawan tersebut. Selain itu, jenis kelamin juga dapat mempengaruhi komitmen kerja, jenis kelamin disini bukan hanya perbedaan jenis kelamin laki-laki maupun perempuan saja, tapi juga berkaitan dengan aneka pekerjaan yang ditetapkan pada karyawan juga keyakinan pada kemampuan yang dimiliki karyawan. Bandura menjelaskan bahwasannya ciri- ciri seseorang bisa dipicu oleh kemampuan efikasi diri setiap karyawan. Karakteristik/ ciri seseorang (karyawan) tersebut sangat bergantung pada kemampuan efikasi diri.<sup>37</sup> Seperti yang telah dijelaskan oleh Yusril, dkk bahwa efikasi diri merupakan suatu upaya dalam memaksimalkan kemampuan dan faktor perorangan yang ada dalam dirinya dalam mengoptimalkan komitmen kerja karyawan tersebut. Efikasi diri yang tinggi dari karyawan dapat menumbuhkan percaya diri seorang karyawan dalam menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan yang telah diberikan pada karyawan tersebut.<sup>38</sup>

#### **d. Lingkungan kerja**

Lingkungan kerja dapat berpengaruh pada komitmen kerja karyawan, salah satu keadaan lingkungan kerja yang membawa pengaruh baik bagi komitmen kerja yaitu rasa memiliki pada perusahaan. Maka dari itu, dapat diartikan bahwa karyawan dengan

---

<sup>37</sup>Bandura,A, *Self Efficacy-The Exercise Of Control* , (New York: Fifth Printing), W.H Freeman & Company, 1997)

<sup>38</sup>Yusril. N, Nelmidia, Antoni, *Pengaruh Faktor Organisasi dan Faktor Personal Terhadap Komitmen Organisasi dengan Self Efficacy sebagai variabel intervening pada guru SD Negeri Kecamatan Talamau Kabupaten Pasaman Barat*, E-Journal Bung Hatta 5(2), 2014

rasa keterikatan, menganggap dirinya dilibatkan dalam menentukan kebijakan dan mengambil keputusan baik secara langsung maupun tidak. Faktor lainnya yang memiliki pengaruh dalam lingkungan kerja yaitu penilaian, seleksi, promosi, gaya manajemen, dll.

#### **e. Hubungan Positif**

Hubungan positif merupakan hubungan antar karyawan, baik dengan pimpinan, rekan kerja, bawahan dengan rasa saling menghormati dan menghargai dapat meningkatkan komitmen kerja yang tinggi.

#### **f. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi yang tersusun jelas lebih berpengaruh pada untuk meningkatkan komitmen kerja karyawan. Pihak sumber daya manusia/ manajemen dapat memberikan suatu arahan dan pengaruh yang lebih baik untuk meningkatkan komitmen kerja karyawan pada suatu perusahaan. Sedangkan sistem birokratis akan membawa dampak yang kurang baik bagi perusahaan.

#### **g. Gaya Manajemen**

Gaya manajemen yang kurang cocok dengan keadaan karyawan akan membuat komitmen kerja karyawan menurun. Sedang gaya manajemen yang mampu membuat karyawan terlibat/ menjadi bagian dari perusahaan akan mampu memberdayakan dan meningkatkan komitmen kerja demi mewujudkan visi misi perusahaan. Semakin fleksibel perusahaan dalam melibatkan karyawan/ partisipasi, maka dapat meningkatkan komitmen kerja

pada perusahaan secara positif dan kuat.<sup>39</sup>

### 3. Karakteristik Komitmen Kerja

Berdasarkan faktor yang telah dijelaskan oleh Kusumaputri diatas, keberagaman/ karakteristik karyawan menjadi faktor yang penting, ciri khas karyawan tersebut menjadi suatu hal yang erat kaitannya dalam diri karyawan. Berdasarkan penjelasan dari Bandura, karakteristik karyawan dapat bertumbuh kearah yang lebih baik jika karyawan memiliki efikasi diri (percaya diri). Efikasi diri dapat memunculkan perasaan yakin dalam diri karyawan berkaitan dengan kemampuan diri karyawan dalam menuntaskan semua pekerjaan yang diberikan.<sup>40</sup>

Mulyadi juga memaparkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan untuk memunculkan rasa percaya dalam diri atas kemampuan yang dimiliki (*self efficacy*) akan lebih bertanggungjawab ketika menyelesaikan pekerjaan dan membuat diri karyawan tersebut mampu.<sup>41</sup> Locke juga berpendapat bahwa rasa percaya diri yang tinggi akan membuat karyawan yakin akan kemampuan diri dalam menyelesaikan pekerjaan di perusahaan. Karyawan dengan rasa percaya diri tinggi mempunyai pengaruh seperti bertambah semangatnya karyawan dalam berupaya untuk mencapai kesuksesan di perusahaan, juga dapat menghadapi beberapa persoalan dan tekanan di perusahaan, dan hal itu memiliki dampak yang signifikan terhadap munculnya

---

<sup>39</sup>Kusumaputri, E.S, *Komitmen Pada Perubahan Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015)

<sup>40</sup> Bandura,A, *Self Efficacy-The Exercise Of Control* , (New York: Fifth Printing), W.H Freeman & Company, 1997)

<sup>41</sup> Mulyadi, *Balanced Scorecard*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007)

komitmen kerja<sup>42</sup>

Dari sisi konseptual, komitmen kerja ditandai oleh tiga hal yaitu:

- a. Terdapat perasaan percaya yang kuat juga penerimaan individu pada tujuan dan nilai-nilai perusahaan
- b. Terdapat rasa ingin yang kuat pada individu untuk berusaha dengan sungguh- sungguh untuk kemajuan perusahaan
- c. Terdapat keinginan yang besar guna mempertahankan diri untuk tetap bekerja di perusahaan.<sup>43</sup>

Black dan Steers juga memiliki pendapat yang mirip dengan pendapat tokoh sebelumnya, yaitu karyawan dengan komitmen kerja yang tinggi dapat diketahui melalui ciri-ciri berikut ini:

- a. Terdapat kepercayaan juga penerimaan yang tinggi pada peraturan dan tujuan perusahaan
- b. Terdapat kesiapan agar berupaya semaksimal mungkin demi kemajuan perusahaan
- c. Kemauan yang besar untuk tetap menjadi karyawan di perusahaan<sup>44</sup>

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa individu yang mempunyai kemauan besar, kesiapan berupaya untuk perusahaan, juga perasaan yakin dengan perusahaan, sehingga individu tersebut masuk kedalam karyawan yang mempunyai komitmen kerja yang tinggi/ berkomitmen dengan perusahaannya. Apabila karyawan sudah berkomitmen dengan perusahaan berarti individu harus mampu

---

<sup>42</sup> Suseno, M.N, *Pengaruh Pelatihan Komunikasi Interpersonal Terhadap Efikasi Diri Sebagai Pelatih Pada Mahasiswa*, Jurnal intervensi Psikologi, 2009.

<sup>43</sup> Agarwal, P. dan P. Agarwal, *Redefining the organizational citizenship behaviour*, 2016)

<sup>44</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), 156-157

beradaptasi dengan seluruh nilai- nilai dan norma-norma untuk mencapai tujuan yang sama.

#### **4. Aspek/ Dimensi Komitmen Kerja**

Timothy A. Judge dan P. Robbins menjelaskan mengenai 3 aspek komitmen kerja karyawan yakni diantaranya:

##### **a. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)**

Dimensi ini menjelaskan mengenai perasaan emosional juga berbagai keyakinan dari karyawan pada peraturan, nilai, visi misi perusahaan, perasaan menjadi bagian dan perasaan dilibatkan pada suatu perusahaan. Komitmen afektif ditunjukkan pada tindakan karyawan pada perusahaannya, misal seperti persamaan tujuan dan nilai individu dengan tujuan dan nilai yang ada di perusahaan, penerimaan pada segala ketentuan perusahaan, juga karyawan mempunyai rasa bangga menjadi bagian dari suatu perusahaan. Sedangkan menurut Allen dan Mayer pada dimensi komitmen afektif mampu memunculkan rasa intim menjadi keluarga besar pada suatu perusahaan juga ikut serta karyawan dalam bekerja lebih konsisten dan mendalam.<sup>45</sup>

Nilai dan tujuan yang sama dari setiap karyawan terhadap perusahaan akan memunculkan sikap loyal karyawan dengan merencanakan setiap hal untuk terwujudnya visi misi perusahaan. Ketika karyawan mempunyai komitmen afektif, karyawan akan menganggap bahwa perusahaan akan menyediakan kenyamanan

---

<sup>45</sup>Mayer dan Allen, *The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization*, Journal of Occupational Pshycology, 1990 63(1): 1-18

dan keamanan, sebab karyawan mempunyai hubungan yang erat dengan perusahaan. Pendapat tersebut sesuai dengan pendapat yang dijelaskan oleh Srimulyani, yakni bahwa karyawan dengan komitmen afektif akan memiliki perasaan lebih dekat dengan perusahaan tempat karyawan bekerja, sehingga karyawan lebih terdorong untuk lebih bersemangat dan lebih maksimal dalam berkontribusi untuk kemajuan perusahaan.<sup>46</sup>

**b. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)**

Dimensi ini erat kaitannya dengan nilai ekonomis yang diperoleh karyawan, yang artinya bahwa karyawan memutuskan untuk tetap bekerja di perusahaan sebab memperoleh berbagai keuntungan tertentu dibandingkan karyawan berpindah ke perusahaan lain. Dimensi ini, terbentuk sebab gaji/ imbalan yang telah dipersiapkan perusahaan dinilai cukup. Pada dimensi ini, suatu sebab karyawan tetap bertahan yaitu sebab karyawan itu merasa butuh dengan imbalan dari perusahaan.

Sri Mulyani memaparkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan tinggi, akan memutuskan untuk tetap bertahan dan tetap menjaga hubungannya dengan perusahaan. Hal itu terjadi sebab karyawan mempunyai kebutuhan yang tidak terbatas. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen berkelanjutan rendah bisa berpengaruh pada menurunnya kinerja karyawan, keadaan itu bisa terjadi jika karyawan memiliki perasaan bahwa

---

<sup>46</sup>Srimulyani, A.V. *Tipologi Anteseden Komitmen Organisasi*, Madiun, 2009

hasil yang didapatkan kurang sesuai dengan dirinya.<sup>47</sup> Allen dan Mayer menjelaskan bahwa komitmen berkelanjutan merupakan suatu kondisi karyawan yang membutuhkan (need) guna melaksanakan suatu tindakan pada perusahaan.<sup>48</sup>

### c. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Pada dimensi ini, ada kaitannya dengan rasa ingin pada karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan demi berbagai alasan yang etis dan bermoral. Greenberg menjelaskan bahwa pada dimensi ini, komitmen berasal dari perasaan karyawan yang wajib untuk selalu bertahan di perusahaan melebihi karyawan lain.<sup>49</sup> Karyawan dengan posisi dimensi ini, akan berusaha bertahan pada perusahaan juga berusaha dengan maksimal mengupayakan untuk memajukan dan mencapai visi misi perusahaan. Apabila dibandingkan dengan karyawan lain, karyawan dengan komitmen normatif akan memiliki perasaan bertanggungjawab yang lebih besar guna melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dijelaskan Srimulyani yang mengatakan bahwasannya karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi akan lebih bertanggungjawab dengan pekerjaan yang diberikan, teman kerja, ataupun sistem manajemen. Hal itu ada sebab karyawan mempunyai perasaan berkewajiban untuk membalas suatu hal yang telah diberikan perusahaan pada karyawan, sehingga karyawan berusaha

---

<sup>47</sup>Ibid

<sup>48</sup>Mayer dan Allen, *The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization*, Journal of Occupational Psychology, 1990 63(1): 1-18

<sup>49</sup>A. Kurniawan, *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT X*, (Bandung, Jurnal Manajemen, 2015), 15(1), 95-118

untuk bersikap loyal pada perusahaan.

## 5. Indikator Komitmen Kerja

Menurut Hunt dan Morgan menjelaskan bahwa untuk memperkirakan tingkat komitmen kerja karyawan ada berbagai indikator. Karyawan memiliki komitmen kerja yang tinggi ketika :

- a. Memiliki keinginan terus berusaha mencapai tujuan perusahaan
- b. Memiliki kepercayaan diri dan bertanggungjawab terhadap semua tujuan dan nilai-nilai perusahaan.
- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk mempertahankan diri sebagai karyawan di perusahaan.<sup>50</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tokoh ahli yang telah dijelaskan diatas, juga pernyataan yang terjadi di lapangan, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen kerja karyawan yang dibidang tinggi mempunyai indikator keterlibatan kerja, loyalitas dan kebanggaan karyawan pada perusahaan.

## B. Regulasi Diri

### 1. Definisi Regulasi Diri

Regulasi diri adalah metode dimana individu dapat mengontrol perolehan dan perilakunya sendiri, memutuskan sasaran bagi diri mereka, menilai keberhasilan mereka ketika menggapai sasaran yang di inginkan, dan memberikan kehormatan pada diri mereka sendiri

---

<sup>50</sup>Hunt S.D, dan R.M. Morgan , *The Commitment trust theory of relationship marketing*, Journal of Marketing , Vol 58 No.3,pp, 20-38

ketika mampu menggapai tujuan tertentu.<sup>51</sup> Menurut Zimmerman, regulasi diri atau sering disebut kontrol diri, sangat erat kaitannya dengan pikiran, tindakan, juga perasaan yang sudah dikonsepsi dengan adanya respon balik yang telah diselaraskan dengan keinginan dan tujuan individu.

Zimmerman menjelaskan bahwa regulasi diri mengarah pada pikiran, perasaan dan perilaku yang telah disusun oleh pribadi secara psikis dan dicocokkan dengan usaha mencapai tujuan pribadi. Kunci utama dari proses regulasi diri ini ialah menentukan target dan rencana yang strategis. Regulasi diri pada pola pengajaran mengatakan bahwa terdapat beberapa aspek pengajaran berstandar regulasi diri, namun secara luas asumsi didasari oleh siswa secara aktif meregulasi kognisinya, mencapai target dan berupaya untuk menunjukkan prestasi yang terbaik. Regulasi berdasarkan teori ini mempunyai tiga langkah yaitu langkah permulaan (*forethought*), langkah kinerja (*performance*) serta langkah refleksi diri (*self-reflection*).

Bandura ialah orang pertama kali yang mencetuskan teori regulasi diri. Bahwa konsep pengelolaan diri adalah jika personal tidak mampu secara efektif menyesuaikan diri dengan lingkungannya selama mampu membuat kontrol pada proses perasaannya maupun tindakannya.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Howard S. Friedman & Miriam W. Schustack, *Kepribadian Teori Klasik dan Riset Modern*, terj. Fransiska Dian Ikarini et.al. (PT Gelora Aksara Pratama, 2006), 284.

<sup>52</sup> M.Nur Ghufro dan Rini Risnawita, *Teori-Teori Psikologi* (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), 57-58

Penjelasan teori regulasi diri diatas menjelaskan bahwa individu tidak selalu berlaku hanya untuk mencukupi referensi orang lain. Namun juga didasari oleh standar internal dan penilaiannya terhadap perilaku yang ditimbulkan. Ketika individu mempunyai standar pengamatan maka perbedaan standar individu dan kinerja yang dihasilkan akan mengaktifkan pengamatan diri pada tindakan berikutnya yang akan ditimbulkan. hubungan antara target yang ditetapkan oleh personal dan mempengaruhi eksternal (standar motivasional, standar sosial dan standar moral) adalah awal terciptanya regulasi diri. Standar inilah yang akan menentukan apakah personal akan membuat jarak (goal setting). Adanya imbal balik yang berperan sangat penting dalam meningkatnya efikasi diri personal. Adanya imbal balik memudahkan personal membuat pengamatan, mengatur dan memperkirakan usaha dan target agar lebih nyata untuk diraih.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa regulasi diri yakni kecakapan untuk mengelola perilaku, juga jalannya roda perilaku sebagai salah satu rencana yang memiliki pengaruh pada kinerja individu dalam mewujudkan visi misi/ tujuan sebagai bentuk tanggungjawab karyawan pada perusahaan.

## 2. Faktor Regulasi Diri

### a. Individu (diri)

Faktor seseorang/ individu mencakup hal berikut ini:

- 1) Pengetahuan seseorang, lebih tinggi pengetahuan yang individu peroleh, maka akan lebih mendorong seseorang untuk mengontrol dirinya.
- 2) Tingkat kecakapan berfikir yang dimiliki karyawan dapat mendorong kontrol diri karyawan menjadi lebih kuat. Tujuan yang ingin dicapai, apabila ada berbagai tujuan yang ingin dicapai maka dimungkinkan karyawan mengelola dirinya sendiri dengan maksimal.

### b. Perilaku

Tindakan seseorang yaitu usaha seseorang dalam memakai kompetensi yang dimiliki. Apabila bertambah besar usaha yang dikeluarkan dalam mengelola dan merancang aktivitas, berarti seseorang mampu meningkatkan kontrol dirinya atau *self-regulation*.

### c. Lingkungan

Konsep sosial kognisi menyajikan kepedulian tersendiri dengan dampak lingkungan yaitu dampak pengalaman juga sosial terhadap fungsi individu.

#### 1) Faktor Internal

Faktor eksternal berkaitan dengan faktor internal dalam mengontrol diri karyawan sendiri. Bandura menjelaskan tiga

bentuk dampak internal, yaitu :<sup>53</sup>

- a) Observasi diri (*self-observation*), dilaksanakan berlandaskan faktor kualitas penampilan, kuantitas penampilan, orisinal tindakan diri, dst. Seseorang harus sanggup memantau kinerjanya, meskipun tidak sempurna karena seseorang terkadang memilih beberapa faktor dari tindakannya dan menghiraukan tindakan lainnya. Apa yang diamati individu bergantung pada ketertarikan dan kepribadiannya.
- b) Proses pengamatan atau memutuskan tindakan (*judgmental process*), ialah melihat kesamaan tindakan dengan standar individu, menyamakan tindakan dengan norma atau dengan tindakan individu lain, mengamati berlandaskan pentingnya suatu kegiatan, dan memberi hasil performansinya. Standar individu berdasar pada pengalaman menilai metode misalkan orang tua atau guru, dan membandingkan / penguatan dari performa diri.
- c) Reaksi diri afektif (*self-response*), yang berlandaskan penilaian dan *judgment* itu, orang mengintropeksi diri sendiri positif atau negatif, dan kemudian bangga atau menyesali diri sendiri. Menjadi tidak timbul reaksi afektif, karena fungsi kognitif membuat kesenjangan yang dipengaruhi evaluasi positif dan negatif menjadi tidak bermakna secara personal.

---

<sup>53</sup> Ibid, 286

## 2) Faktor Eksternal

Ada dua cara dari faktor eksternal dalam memberikan pengaruh regulasi diri. Pertama, faktor eksternal menyediakan standar untuk mengontrol perilaku. Faktor lingkungan memiliki keterkaitan dengan dampak-dampak pribadi, dalam menumbuhkan standar penilaian individu. Lewat orang tua dan tenaga pendidik, seorang anak mampu belajar baik dan buruk, perilaku yang diinginkan dan perilaku yang tidak diinginkan. Melalui pengalaman berhubungan dengan lingkungan yang lebih beragam, kemudia anak meningkatkan standar yang digunakan guna memberikan nilai pada prestasi yang diperoleh. Yang kedua, faktor eksternal berdampak pada regulasi diri dalam menguatkan (*reinforcement*). Hadiah intrinsik tidak tentu dapat menghasilkan kepuasan, karyawan memerlukan suatu hal yang berasal dari lingkungan luar satndar berperilaku dan *reinforcement* biasanya bekerjasama, artinya jika karyawan dapat mewujudkan standar tingkag laku tertentu, diperlukan penguatan supaya perilaku baik seperti itu dijadikan pilihan untukk diulangi lagi.<sup>54</sup>

## 3. Tahapan-Tahapan Regulasi Diri

Menurut Zimmerman, regulasi diri mempunyai tiga tahap yang terus berputar, tiga tahapan kontrol diri yaitu *forethough phase*,

---

<sup>54</sup>Ibid. 285-286.

*performance phase*, dan *self reflection phase*.<sup>55</sup> Tahapan regulasi diri akan dijelaskan dibawah ini:

**a. Forethought Phase**

Dapat diartikan dengan tingkat awal/ pemahaman terdahulu yaitu tahapan dimana sistem akumulasi tindakan untuk menjalankan suatu aktivitas.<sup>56</sup> Fase ini mencakup *task analysis* yang meliputi:

- 1) *Goal Setting* diartikan sebagai penetapan tujuanyaitu menciptakan hasil yang di inginkan dari usaha yang diupayakan.
- 2) *Strategic Planning* diartikan sebagai persiapan rencana dalam menentukan untuk mewujudkan cara yang pas dengan upaya yang dilaksanakan dan susunannya<sup>57</sup>.

Pada tahap awal ini mencakup keyakinan motivasi diri yang didalamnya ada beberapa hal berikut ini:

- 1) Kepercayaan diri, yaitu kemantapan seseorang dimana uapaya itu bisa memiliki pengaruh
- 2) Harapan akan hasil, ekspektasi seseorang yang merujuk pada bagaimana hasil akhir dari upaya yang dilaksanakan.

---

<sup>55</sup>Risnawita, *Teori-Teori.*, 58-59.

<sup>56</sup> Ibid, 58

<sup>51</sup> Janet E Davidson dan Robert J. Stenberg, *The Pshycology of Problem Solving*, e-Book, (New York: Cambrigde University Press, 2003), 240

- 3) Ketertarikan tugas/nilai, hal ini lebih dominan pada pengakuan pada upaya yang dilaksanakan, tidak dengan hasil lainnya.
- 4) Arah tujuan, yakni poin dari metode bagi diri seseorang.

#### **b. *Performance Phase***

*Performance phase* diartikan dengan fase kinerja. Tahap kinerja yaitu tahapan yang meliputi prosedur yang terjadi sebelum tindakan yang berpengaruh pada perhatian dan aksi.

Tahap ini mencakup:

- 1) Pengelolaan diri, yaitu penentuan proses tertentu yang ditetapkan pada fase pemikiran. Pada fase ini, dapat menyokong seseorang pada tanggungjawab yang dilalui, juga memaksimalkan upaya untuk mewujudkan cita-cita yang telah ditentukan.
- 2) Penelitian individu merujuk pada penyelidikan individu mengenai aspek dari performanya sendiri, keadaan yang ada disekitarnya juga dampak yang dihasilkan.

#### **c. *Self- Reflection Phase***

*Self-reflection phase* dapat diartikan sebagai fase refleksi diri yang artinya fase yang terjadi sesudah penampilan seseorang dalam memberi respon upaya yang sudah dilaksanakan. Tahap ini ini meliputi evaluasi diri juga respon diri. Penilaian diri mencakup:

- 1) Penilaian diri, yakni membandingkan hasil pengamatan diri dengan standar semacam prestasi sebelumnya, penampilan orang lain/ standar penampilan yang orang lain, atau standar performansi yang mutlak.
- 2) Atribut penyebab, yang menyatakan pada keyakinan mengenai pemicu atas keberhasilan hasil atau sebaliknya.<sup>58</sup>

Sedangkan reaksi diri meliputi:

- 1) *Self satisfaction/ affect* atau kebahagiaan diri merujuk pada prespektif kebahagiaan/ ketidakbahagiaan juga dampak yang berkaitan dengan hasil kerja individu, Seseorang akan melaksanakan tindakan yang memberikan hasil kebahagiaan dan dampak positif akan menghilangkan sesuatu yang membuat ketidakbahagiaan dan dampak negatif.
- 2) *Devensif/ adaptive* yaitu kesimpulan mengenai bagaimana individu harus merubah cara/trik agar dapat mewujudkan hasil yang diinginkan. Hal ini menunjukkan individu kepada cara/trik terkini yang lebih efisien dan efektif.

#### **4. Proses Regulasi Diri**

Proses regulasi diri mempunyai keterkaitan yang luas dengan berbagai bidang terutama pada bidang pendidikan dan kesehatan, merupakan bidang yang mana pemahaman lebih baik tentang bagaimana karyawan mampu mengontrol tindakannya sendiri,

---

<sup>58</sup>Yuli Fajar Susetyo dan Amitya Kumara “*Orientasi Tujuan, Atribusi Penyebab dan Belajar Berdasarkan Regulasi Diri*”*Jurnal Psikologi*, 1 (Juni 2012), 96.

sehingga berpengaruh terhadap meningkatnya pencapaian masyarakat dalam bidang kesehatan dan pendidikan.<sup>59</sup> Bandura memaparkan tiga tahap yang ada pada proses regulasi diri, yaitu:

- a. Analisis diri, kita bisa mengetahui diri juga tindakan kita sendiri pun juga terus memantaunya
- b. Evaluasi, kita dapat membuat perbandingan antara apa yang kita ketahui dalam diri dan tindakan kita menggunakan standar pengukuran.
- c. Reaksi diri, bentuk reaksi diri disini sangat bervariasi, diawali dari yang paling jelas (seperti semangat bekerja/ belajar sungguh-sungguh hingga larut malam) sampai pada yang asosiatif (misalnya rasa malu/ bangga).<sup>60</sup>

## 5. Aspek-aspek Regulasi Diri

Zimmerman menjelaskan bahwa ada tiga aspek regulasi diri, yaitu:

- a. Metakognisi

Metakognisi yaitu suatu kesadaran yang berkaitan dengan proses kognitif, yang mana metode ini termasuk hal yang penting karena pemahaman berkaitan dengan pemikirannya yang bisa menuntun bahkan mengontrol dirinya ketika berhadapan dengan problematika yang bisa terjadi juga menentukan cara yang dipakai. Metakognisi yang ada dalam diri karyawan mampu mendorong karyawan untuk mengelola dirinya sendiri, selain itu

---

<sup>59</sup>Friedman et.al., *Kepribadian Teori Klasik dan Riset Modern*, terj. Fransiska Dian Ikarini et.al. (PT Gelora Aksara Pratama, 2006), 284.

<sup>60</sup>C. George Boere, *Personality Theories: Melacak Kepribadian Anda Dengan Psikolog Dunia*, Terj. Inyik Ridwan Muzir (Jogyakarta: Prismsophie, 2008), 244.

karyawan juga mampu menyusun, mengontrol dan mampu mengukur dirinya sendiri dalam beraktivitas dan bekerja setiap hari.

b. Motivasi

Motivasi merupakan kebutuhan penting individu untuk mengelola diri yang berkaitan dengan kemampuan individu itu sendiri. Maka dari itu, seseorang mempunyai dorongan/ motivasi tersendiri dan percaya diri pada kecakapan dalam menyelesaikan suatu hal.

c. Perilaku

Perilaku merupakan usaha seseorang dalam mengelola dirinya untuk mewujudkan lingkungan yang membantu tindakannya yang mana seseorang bisa memilih, menyusun dan mewujudkan lingkungan sosial guna mencapai hasil yang maksimal dari semua yang diperbuat.<sup>61</sup>

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam regulasi diri mempunyai tiga dimensi yakni perilaku, metakognisi dan motivasi. Karyawan yang diperkirakan masuk pada bagian *self-regulation* ialah karyawan yang cakap dan semangat dalam sistem bekerja, baik secara motivasi, perilaku, ataupun metakognisi. Karyawan mampu mewujudkan pikiran, perasaan dan perilaku untuk mewujudkan visi misi perusahaan. Dari segi metakognisi, karyawan mampu mempunyai cara tersendiri yang

---

<sup>61</sup>Ghufro, *Teori-Teori*., 59-61

efektif dan efisien ketika bekerja. Sementara itu, regulasi diri membahas mengenai semangat belajar yang bersifat internal. Jadi, sikap yang ditunjukkan ialah dalam hal tindakan nyata dalam bekerja.

## **6. Indikator Regulasi Diri**

Regulasi diri dapat diukur atau diketahui dari indikator tertentu,. Regulasi diri memiliki 9 indikator yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian ini, indikator regulasi diri diantaranya yaitu :

- a. Kemampuan karyawan dalam mengelola pemikiran
- b. Kemampuan karyawan dalam mengaktivasi perilaku
- c. Kemampuan karyawan dalam mengendalikan perasaan
- d. Kemampuan karyawan dalam menghasilkan tindakan
- e. Kemampuan karyawan dalam menghasilkan perencanaan
- f. Kemampuan karyawan dalam mengatur strategi pencapaian
- g. Kemampuan karyawan dalam beradaptasi
- h. Kemampuan karyawan dalam mengevaluasi pekerjaan
- i. Kemampuan karyawan dalam mengelola kognisi

## **C. Budaya Organisasi**

### **1. Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menurut bahasa berasal dari 2 kata, yakni budaya dan organisasi. Budaya dalam bahasa Inggris diartikan *culture* dengan makna memproses juga melaksanakan sesuatu yang selanjutnya bertumbuhkembang sebagai metode individu dalam mendapatkan rasa, kreativitas juga semua karyanya.<sup>23</sup> Koentjaraningrat menjelaskan bahwa

budaya organisasi bermakna sebagai totalitas program ide tindakan juga hasil karya individu dalam rangka kehidupan masyarakat yang membentuk kepemilikan diri individu dengan teknik belajar.<sup>62</sup> Gibson et al. membedakan menjadi budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai perusahaan yang tercermin pada perilaku karyawan.<sup>63</sup> Dari pengertian tersebut mengandung arti bahwa :

- a. Adanya pola nilai, sikap tingkah laku termasuk bahasa, hasil kreasi dan karya
- b. Budaya sangat berhubungan dengan pandangan terhadap nilai dan lingkungan yang menciptakan makna dan pola fikir, yang mempengaruhi sikap dan tindakan.
- c. Budaya adalah hasil dari pengalaman, kebiasaan dan proses seleksi terhadap norma-norma yang terdapat pada cara dirinya berhubungan sosial atau penempatan diri terhadap lingkungan disekitar.
- d. Dalam proses nya terdapat hubungan saling membutuhkan dan saling mempengaruhi.

Menurut Jacques budaya perusahaan atau budaya organisasi ialah cara berpikir dan melakukan sesuatu menjadi sistem, yang diikuti oleh semua anggota organisasi dan semua anggota baru harus mengerti atau

---

<sup>62</sup> Adam Ibrahim Indrawijaya, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2010),195.

<sup>24</sup> Umar Nimran, *Perilaku Oranisasi* (Surabaya: Citra Media, 2009),120

<sup>25</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan*,379 33

<sup>63</sup> Aftoni Susanto, *Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*, BENEFIT Vol.6 No.2

paling tidak menerima sebagian atau mungkin keseluruhan agar diterima sebagai anggota dari organisasi/perusahaan.<sup>24</sup> Menurut pandangan Victor Tan budaya organisasi merupakan salah satu norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values* dan pola tindakan mempengaruhi pola kerja.<sup>25</sup> Budaya dapat disesuaikan pada lingkungan karyawan yang dapat menjelaskan target dan pedoman organisasi yang selalu meluruskan dan memberikan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, mampu membantu organisasi meningkatkan penjualan, pengembalian modal, laba, mutu dan kepuasan pelanggan yang tinggi.

Dalam budaya organisasi/perusahaan memiliki nilai utama yaitu dasar filosofis organisasi yang merupakan karakter organisasi. Sebagai suatu pola dan modal yang terdiri dari kepercayaan dan nilai moral yang memberikan akibat bagi anggota organisasi dan peraturan bagi anggota untuk bertindak dalam organisasi.

## 2. Jenis - jenis Budaya Organisasi

Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya, sebagai berikut penjelasannya :

a. Berdasarkan proses informasi, Robbert E. Quinn dan Michael R. Mc Grath membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi,<sup>64</sup> sebagai berikut :

1) Budaya rasional : proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diartikan sebagai alat

---

<sup>64</sup>Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013),6.

<sup>27</sup> Ibid.,8.

<sup>28</sup> Ibid.,9. 34

dan tujuan pola kerja yang diharapkan (efisien, produktivitas dan keuntungan atau dampak)

2) Budaya ideologi : proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diartikan sebagai alat dan tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan)

3) Budaya konsensus : proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diartikan sebagai alat dan tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok)

4) Budaya hierarkis : proses informasi formal (dokumen, kompotasi dan evaluasi) diartikan sebagai alat dan tujuan keseimbangan (stabilitas, kontrol dan koordinasi)

b. Berdasarkan tujuannya, Talizuduhu Ndraha membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya, yaitu:

1) Budaya organisasi perusahaan

2) Budaya organisasi publik

3) Budaya organisasi social

### **3. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol tindakan anggota organisasi, yang mempunyai manfaat dan fungsi bagi organisasi. Budaya organisasi digunakan untuk membangun sistem manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menimbulkan komitmen agar para *manager* dan pegawai untuk melakukan program *strategis programming, budgeting, controlling, monitoring, evaluasi*

dan lainnya. Fungsi budaya organisasi menurut Stepen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* diantaranya :

- a. Berperan menentukan batasan
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas anggota organisasi
- c. Meniciptakan komitmen organisasi yang lebih luas daripada kepentingan individual
- d. Meningkatkan sistem stabilitas sosial, yang merupakan media sosial untuk membantu memperkuat organisasi.
- e. Sebagai *mekanisme control* dan menjadi rasio yang membentuk sikap dan perilaku para karyawan.

#### **4. Manfaat Budaya Organisasi**

Budaya organisasi membantu mengerahkan semua pihak pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Di sisi lain untuk meningkatkan kerja sama di setiap bagian, divisi atau unit dalam organisasi, sehingga meningkatkan persatuan setiap anggota organisasi untuk bersama. Budaya organisasi membentuk sikap *staff* dengan mendorong pertukaran *core values* dan sikap yang diinginkan, sehingga anggota organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi karyawan, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

Budaya organisasi akan meningkatkan regulasi diri *staff* dengan memberi perasaan saling memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai dan mendorong berpikir positif tentang organisasi. Sehingga organisasi dapat mencari potensi *staff* dan dapat berkompetisi. Dengan

budaya organisasi dapat memperbaiki perilaku dan regulasi diri pegawai sehingga meningkatkan komitmen kerjanya dan meningkatkan komitmen kerja perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Namun budaya organisasi harus dirubah sesuai dengan perkembangan zaman. Budaya organisasi yang *stagnan* pada saat nya menjadi tidak sesuai dengan zaman yang bersifat dinamis terhadap perubahan zaman.

## **5. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi**

### **a. Teori *Sociodynamic***

Teori tersebut berdasarkan dalam pengawasan secara signifikan berkaitan dengan kumpulan pelatihan juga kumpulan kerja yang memiliki proses *emosional* juga *interpersonal* guna membantu mendeskripsikan apa yang dinamakan dengan pembagian pada argumentasi yang setara dengan suatu *konflik* dan mengembangkan pembagian tersebut.

### **b. Teori Kepemimpinan**

Teori ini merupakan sistem penyusunan budaya organisasi pada dampak korelasi pemimpin dengan komponen organisasi dan dampak gaya pimpinan pada susunan komponen organisasi yang sesuai dengan fokus pada sistem penyusunan budaya organisasi.

### **c. Teori Pembelajaran Sosial**

Teori ini menjelaskan bahwa setiap budaya organisasi diwujudkan oleh atasan juga salah satu kegunaan atasan yang paling penting yaitu inovasi, *management*, juga apabila dibutuhkan

dengan mengganti budaya.<sup>65</sup>

## 6. Aspek- Aspek Budaya Organisasi

Lukitono 1992 mengemukakan aspek-aspek dalam budaya organisasi yaitu:

1. Adanya kesamaan nilai dan tujuan
2. Hubungan antara karyawan dengan perusahaan
3. Hubungan karyawan dengan karyawan lain dalam perusahaan
4. Perasaan bangga pada perusahaan tempat bekerja<sup>66</sup>

## 7. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan adalah sebagai berikut:

- a. *Individual initiative* (Inisiatif perseorangan), adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko), adalah suatu tingkatan dimana pekerja berani mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Control* (pengawasan) adalah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku para pekerja
- d. *Management Support* (dukungan manajemen) adalah tingkat dimana manager berkomunikasi komunikasi dengan jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- e. *Communication pattern* (pola komunikasi) adalah tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan sistem hierarki.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Ibid.,15-16. 38

<sup>66</sup> Lukitono,A.*Pengaruh Tipe Kepimimpinan Terhadap Budaya Perusahaan di PT.Asuransi Wahana Tata Jakarta. Skripsi.* (Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM).1992

#### **D. Dinamika Hubungan antara Regulasi Diri dan Budaya**

##### **Organisasi dengan Komitmen Kerja**

Dinamika hubungan antara regulasi diri dan budaya organisasi dengan komitmen kerja yaitu uraian singkat pada suatu sebab / masalah yang dijadikan topik masalah dalam penelitian. Dinamika hubungan antar variabel ini dikonsepsi dari telaah pustaka dan hasil dari penelitian yang hampir sama/ relevan. Dinamika hubungan antar variabel atau sering disebut dengan kerangka berfikir ini yaitu suatu pendapat peneliti dalam menemukan hipotesis. Dalam menentukan hipotesis, pendapat kerangka berfikir memakai logika deduktif (digunakan untuk metode kuantitatif) dengan mengandalkan ilmu pengetahuan sebagai landasan penyusunan teori.

Pada penelitian ini, peneliti memiliki pendapat bahwa komitmen kerja karyawan merupakan suatu hasil akhir baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai/ karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai/ karyawan tersebut. Berdasarkan hasil observasi singkat pada PT Anugerah Kubah Indonesia memiliki suatu permasalahan dalam komitmen kerja karyawan. Saat ini, faktor yang diduga/diindikasikan memengaruhi komitmen kerja karyawan adalah regulasi diri dan budaya organisasi. Regulasi diri untuk terus bekerja secara maksimal dari karyawan yang kurang, ditambah budaya organisasi yang memiliki beragam, dan wajib diikuti, ternyata juga

---

<sup>67</sup>Wibowo, *Manajemen Perubahan*, 349.

berdampak banyak terhadap komitmen kerja karyawan di PT Anugerah Kubah Indonesia.

Ada dua variabel bebas yang diangkat oleh peneliti, antara lain regulasi diri dan budaya organisasi. Regulasi diri bisa diartikan sebagai kontrol diri atau pengelolaan diri. Zimmerman, self regulation/ regulasi diri adalah terfokus pada perasaan, pikiran, maupun perilaku yang didasari oleh pribadinya sendiri dan dikonsepsi dengan berkelanjutan, juga diselaraskan dengan pencapaian individu yang telah ditentukan. Dari sini dapat diartikan bahwa disetiap kemajuan regulasi diri karyawan mampu meningkatkan komitmen kerja karyawan dalam menjalankan seluruh pekerjaan. Regulasi diri adalah suatu sebab yang berpengaruh pada perilaku karyawan yang bermula dari dalam diri karyawan pada konteks pekerjaan yang berperan secara aktif pada proses bekerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama yaitu ada pengaruh antara regulasi diri terhadap komitmen kerja.

Variabel kedua yakni budaya organisasi. Menurut Robbins, dijelaskan bahwa budaya organisasi yang tinggi sangat dibutuhkan dalam memaksimalkan regulasi diri dan komitmen kerja karyawan yang nantinya akan memiliki pengaruh juga pada komitmen kerja karyawan secara menyeluruh. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis keduanya yaitu ada pengaruh antara budaya organisasi dengan komitmen kerja karyawan

Pembahasan berikutnya yaitu tentang dampak/ pengaruh regulasi diri dan budaya organisasi terhadap komitmen kerja karyawan.

Regulasi diri karyawan yang sangat tinggi, akan membentuk suatu model/ pola bekerja yang terstruktur secara efisien dengan hasil kerja karyawan yang memuaskan. Ditambah dengan budaya organisasi yang baik, dan mendukung, hal ini akan memengaruhi komitmen kerja karyawan menjadi jauh lebih baik. Apabila budaya organisasi tersebut kurang baik, meskipun regulasi diri karyawan tinggi, maka hasil yang diperoleh yaitu komitmen kerja kurang memuaskan. Disini, regulasi diri karyawan pun juga akan menurun ketika karyawan memiliki kebiasaan bekerja dengan kebudayaan yang beragam. Namun, apabila budaya organisasi sudah baik, jika tidak diseimbangkan dengan regulasi diri yang besar/tinggi setiap karyawan sehingga komitmen kerja disini akan kurang maksimal. Apalagi jika budaya yang beragam, ditambah lagi regulasi diri yang rendah atau kurang. Hal tersebut dapat membuat komitmen kerja karyawan menjadi kurang maksimal.

PT Anugerah Kubah Indonesia memiliki permasalahan dalam hal komitmen kerja karyawan. Faktor yang diduga memengaruhi komitmen kerja karyawan adalah regulasi diri dan budaya organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menuliskan hipotesis ketiga yakni regulasi diri dan budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap komitmen kerja karyawan. Berikut ini adalah dinamika hubungan antara regulasi diri dan budaya organisasi dengan komitmen kerja karyawan pada PT. Anugerah Kubah Indonesia.

**Gambar 2.1 Dinamika Hubungan Antara Regulasi Diri Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Kerja**

