

PENDEKATAN TEORITIS DAN PRAKTIS KOMITMEN ORGANISASIONAL: BAGAIMANA KOMITMEN KARYAWAN DIWUJUDKAN DALAM ORGANISASI ?

N.H. Setiadi *)

ABSTRACT

Organizational commitment is a concept which has been abundantly discussed in both academic and theoretical perspectives. By definition, organization commitment refers to the level of loyalty of employees and indicates how everyone in the given organization expressing his/her attention on the organization's success and goodness. The continuity of intellectual assets and the necessity of employee empowerment are the relevancies considered by organization to put organizational commitment issue in an important portion. This article briefs the three-component model of organizational commitment from Allen and Meyer. They argued that each component has its own dimensions. With synthesizing some ideas, author concluded that both affective and normative commitment reflect social interaction between employee and organization. On the other hand, continuance commitment reflects economic interaction. Finally, this article also proposes "12 measures" for testing organizational commitment.

PENDAHULUAN

Pengaruh globalisasi perdagangan sangat dirasakan oleh semua organisasi. Perubahan lingkungan bisnis yang radikal ini menuntut perubahan

paradigma pelaku bisnis dalam mengelola bisnisnya. Berbagai bidang pekerjaan dalam organisasi (bisnis) harus direkayasa ulang, baik bidang pemasaran, operasional, keuangan, akuntansi, dan sumberdaya manusia. Khususnya dalam bidang sumberdaya manusia, perhatian terpusat pada pengelolaan aspek manusia dalam organisasi yang diyakini mempunyai kemampuan alamiah dalam merespon perubahan yang cepat. Sumberdaya manusia lambat laun bergeser menjadi aspek "ujung tombak" organisasi dalam memenangkan persaingan dengan munculnya industri yang sarat teknologi. Industri yang bergerak dalam bidang barang dan jasa yang sarat teknologi harus memfokuskan pada kekayaan manusianya, karena manusialah merupakan sumber kekayaan intelektual (*intellectual asset*). Kaitannya dengan komitmen organisasional, organisasi dipandang perlu untuk memahami pentingnya dan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan. Kekayaan intelektual yang mahal dan unik itu harus dipelihara kontinuitasnya dengan menjaga dan meningkatkan komitmen. Selain itu, pemberdayaan karyawan yang menjadi tuntutan, menjadi semakin efektif dengan adanya komitmen karyawan yang cukup baik.

Secara khusus, artikel ini membahas konsepsi komitmen organisasional yang diajukan oleh Allen dan Meyer (1990). Pada dasarnya, menurut mereka komitmen tidak dapat dipandang sebagai satu kesatuan

*) N.H. Setiadi, SE., adalah Dosen Tetap STIE YKPN Yogyakarta.

kontruk. Mereka berpendapat bahwa komitmen terdiri dari tiga komponen yang masing-masing mempunyai dimensi yang berbeda-beda. Berdasarkan berbagai pendapat, penulis mensintesis sifat masing-masing komponen, apakah bersifat interaksi ekonomi atau sosial. Terakhir, artikel ini memberikan gambaran, bagaimana organisasi secara sederhana menilai dan memperkirakan tingkat komitmen karyawannya.

DEFINISI DAN RELEVANSI KOMITMEN ORGANISASIONAL

Dalam studi manajemen, komitmen organisasional sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya mungkin bisa sangat sederhana, contohnya, sebaik apapun visi, misi dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Dongoran, 2001).

Sebagai definisi yang umum, Luthans (1995) mengatakan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan "loyalitas" karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Lebih lanjut Luthans (1995), secara spesifik "sikap loyalitas" ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya, dan (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Sedangkan Miner (1988) mengartikan "sikap komitmen" adalah kekuatan identifikasi individu dan keterlibatannya pada organisasi bersangkutan. Menurutnya, sikap ini bisa diidentifikasi dengan tiga hal, yaitu: (1) keyakinan kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, (2) kemauan untuk memberikan usaha kepada organisasi, dan (3) keinginan kuat untuk memperbaiki perannya sebagai anggota organisasi tersebut. Menurut Ivancevich dan Mattenson (1999), komitmen karyawan kepada organisasinya meliputi tiga sikap, yaitu (1) rasa terhadap pengenalan tujuan organisasi, (2) rasa keterlibatan dalam tugas-tugas organisasional, dan (3) rasa loyalitas terhadap organisasi. Nelson dan Quick (1997) mencatat bahwa pada umumnya komitmen

organisasional berpengaruh pada tingkat absensi, tingkat kualitas lingkungan kerja, dan peningkatan produktivitas.

Komitmen sendiri dapat dipandang dari dua sisi, yaitu (1) komitmen anggota terhadap organisasi (*employee commitment to organization/ECO*) dan (2) komitmen organisasional terhadap anggota (*organization commitment to employee/OCE*) (Dongoran, 2001). Menurutnya, baik ECO maupun OCE sama-sama penting, karena dalam sebuah organisasi sangat dipentingkan komitmen timbal balik antara organisasi dan anggotanya agar keduanya mampu berjalan searah dalam upaya mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi.

Pada konteks kali ini, pentingnya komitmen organisasional diperhatikan dalam hal ini dilihat dari dua hal, yaitu: (1) perlunya organisasi secara kontinu memelihara kekayaan intelektualnya (sumberdaya manusia) dan (2) pemberdayaan karyawan sebagai paradigma cara penugasan yang penting untuk mencapai keunggulan organisasi.

Kekayaan intelektual, seperti yang telah disebutkan pada pendahuluan tulisan ini, mempunyai karakteristik unik (tidak mudah ditiru). Tidak mudah sebuah organisasi meniru keunikan yang dimiliki oleh perusahaan lain, karena melekatnya keunikan kekayaan (intelektual) ini pada sumberdaya manusia bersangkutan. Dengan alasan masuk akal ini pula, maka isu komitmen menjadi penting bagi organisasi untuk saat ini. Komitmen yang kuat dari karyawan merupakan keunggulan tersendiri dari organisasi tersebut. Jadi komitmen yang kuat akan menimbulkan hal-hal positif, yaitu: (1) terjaganya kekayaan intelektual organisasi dan (2) dimanfaatkannya kekayaan intelektual yang dimiliki dengan optimal.

Manajemen masa lalu menekankan pada penugasan dan pengendalian saja. Hal ini tentu saja tidak cukup, karena sifat penugasan yang tak terbatas. Penugasan kepada karyawan dulunya dinyatakan dalam bentuk deskripsi pekerjaan. Penugasan detail dan pengendalian pada manusia dalam intensitas besar menjadi hal yang tidak relevan, dihubungkan dengan respon yang akan lambat terhadap lingkungan yang berubah cepat. Munculnya konsep pemberdayaan karyawan, yaitu karyawan diberi wewenang dan tanggung jawab lebih besar dengan dibarengi dengan fasilitas dan kemampuan yang sesuai menjadikan tugas

dapat dilakukan dengan baik. Kondisi semacam ini menyebabkan karyawan (terutama *on-line*) melakukan tindakan layanan kepada pelanggan dengan mudah. Pada prinsipnya karyawan ujung tombak adalah yang berhadapan langsung dengan pelanggannya. Pemberdayaan karyawan tidak relevan dengan kegiatan penugasan dan pengendalian, karena justru hal ini sangat menghambat dan mematahkan daya kreatifitas dan independensi karyawan dalam melayani pelanggannya. Apa yang dibutuhkan agar pemberdayaan ini konsisten dan efektif? Dalam hal ini komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan diyakini akan mendukung proses pemberdayaan ini. Komitmen menguatkan kemauan karyawan dalam melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, bukan untuk kepentingan dirinya sendiri, tetapi untuk pelanggan dan organisasi.

MODEL TIGA KOMPONEN KOMITMEN ORGANISASIONAL ALLEN DAN MEYER

Allen dan Meyer merupakan salah satu tokoh yang mencetuskan teori komitmen organisasional, dengan dasar asumsi mereka bahwa komitmen organisasional tidak merupakan satu konstruk. Menurut mereka, komitmen organisasional dibagi menjadi tiga komponen (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Jaros, 1995; Luthans, 1995; Chait, 1998; Wykes, 1998; Glugston, 2000; Dongoran, 2001), yang disebut mereka sebagai “*three-component model of commitment*”. Tiga komponen menurut mereka adalah komitmen afektif, kontinuans, dan normatif. Menurut mereka disebut sebagai “komponen” bukan “tipe” karena masing-masing mempunyai dimensi psikologis dan anteseden yang berbeda-beda, serta berdiri sendiri satu dengan yang lain (independen). Menurut Chait (1998), seseorang dapat memiliki komitmen kepada organisasi dan atau kepada kelompok kerjanya. Selain itu karena bersifat saling independen, maka seseorang bisa saja mempunyai komitmen afektif kepada kelompok kerja bukan kepada organisasinya, tetapi mempunyai komitmen normatif kepada organisasinya.

Lebih lanjut menurut Allen dan Meyer (1990, 3) mengatakan walaupun ketiga komponen sama-sama menjelaskan hubungan karyawan-organisasi, namun sifat hubungannya berbeda. Secara spesifik mereka menjelaskan bahwa: “*Employee with strong affective*

commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so”.

Dimensi yang berbeda-beda dari ketiga komponen tersebut dapat dilihat dari berbagai anteseden yang berlainan. Anteseden yang berbeda-beda ini memungkinkan dapat ditarik kesimpulan, bagaimana sifat hubungan karyawan-organisasi. Menurut Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan/tugas (*task autonomy*), signifikansi pekerjaan/tugas (*task significance*), identitas pekerjaan/tugas (*task identity*), kekayaan ketrampilan (*skill variety*), umpan balik atasan (*supervisory feedback*), perasaan dibutuhkan (*organizational dependability*), dan partisipasi karyawan dalam organisasi (*perceived participatory management*). Sedangkan menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen afektif dapat dipengaruhi beberapa hal, misalnya daya tarik pekerjaan (*job challenge*), kejelasan peran (*role clarity*), kejelasan tujuan (*goal clarity*), kesulitan tujuan (*goal difficulty*), penerimaan terhadap gagasan karyawan (*management receptiveness*), ikatan antar karyawan (*peer cohesion*), perasaan dibutuhkan (*organizational dependability*), perlakuan adil (*equity*), perasaan dipentingkan (*personal importance*), umpan balik (*feed-back*), tingkat partisipasi (*participation*). Berbagai anteseden di atas memang dapat memunculkan sebuah pernyataan dari karyawan bahwa “saya tinggal karena saya menginginkannya” (lihat Tabel I), misalnya; karena saya merasa dibutuhkan, saya senang dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang saya emban, saya diperlakukan secara adil, dan sebagainya.

Komitmen kontinuans diduga dipengaruhi oleh usia (*age*), lama bekerja (*tenure*), kepuasan karir (*career satisfaction*), dan intensi keluar (*intention to leave*) (Dunham, Grube, & Castaneda, 1994). Allen dan Meyer (1990) ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi komitmen kontinuans, yaitu transfer ketrampilan dari organisasi (*skills*), pendidikan formal (*education*), kesempatan pindah ke tempat lain jika keluar dari organisasi bersangkutan (*reallocate*), perasaan seberapa besar mereka telah berinvestasi pada organisasi bersangkutan (*self-investment*), pensiun yang hilang kalau keluar dari organisasi bersangkutan (*pension*), berapa lama seseorang menginvestasikan

dirinya pada komunitas organisasi tersebut (*community*), dan kesempatan mendapatkan organisasi lain yang lebih baik (*alternatives*). Sedangkan untuk beberapa anteseden yang mempengaruhi komitmen kontinuans di atas memang dapat menimbulkan sebuah pernyataan bahwa “saya tinggal karena saya membutuhkannya” (lihat Tabel I), misalnya; karena semakin saya bertambah usia, semakin saya tidak punya pilihan lain lagi atau saya merasa telah banyak berkorban (berinvestasi) untuk organisasi ini, sehingga merugikan kalau harus keluar.

Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) menyebutkan bahwa perasaan dibutuhkan (*organizational dependability*) dan partisipasi karyawan dalam organisasi (*perceived participatory management*) diduga mempengaruhi komitmen normatif. Hal yang harus dipentingkan untuk mempertinggi komitmen ini menurut Allen dan Meyer (1990) adalah proses sosialisasi, salah satunya bagaimana nilai-nilai dan tujuan organisasi dikenalkan terus menerus kepada karyawannya. Perasaan dibutuhkan dan partisipasi karyawan akan memudahkan proses internalisasi nilai-nilai dari organisasi kepada karyawannya, sehingga muncul pernyataan “saya tinggal karena saya meyakini hal ini adalah benar” (lihat Tabel I).

Dongoran (2001) membedakan dimensi komitmen menjadi dua macam, yaitu komitmen aktif dan pasif. Apabila diamati, maka seorang karyawan yang mempunyai komitmen afektif dapat disebut mempunyai komitmen aktif, karena mencerminkan kemauan untuk terlibat dan kepemilikan identifikasi yang kuat. Mereka memang secara pribadi menginginkan (*want to*) untuk terus menjadi anggota organisasi bersangkutan. Juga, komitmen normatif merupakan komitmen aktif, karena terjadi karena proses internalisasi nilai-nilai dan tujuan organisasi kepada karyawan. Dengan demikian karyawan meyakini sebagai kebenaran, apakah satu hal pantas atau tidak untuk dilakukan (*ought to* atau *should*). Sedangkan karyawan yang mempunyai komitmen kontinuans dapat disebut komitmen pasif,

karena keinginan untuk tinggal dapat disebut “terpaksa” karena mereka mementingkan diri sendiri. Mereka tinggal karena menurutnya hal itu lebih menguntungkan (*need to*).

Menurut Konovsky dan Pugh (1994) serta Deckop, Mangel, dan Cirka (1999) interaksi sosial (*social exchange*) adalah hubungan antara dua belah pihak atau lebih berdasarkan atas kepercayaan (*trust*) dan salah satu pihak tidak merasa terpaksa untuk terlibat dalam hubungan itu. Lebih lanjut dikatakannya, bahwa interaksi sosial memungkinkan adanya rangsangan dan kontribusi yang tidak seimbang (sementara waktu atau yang dirasakan) dari kedua belah pihak. Tidak seimbang dalam hal ini maksudnya adalah pihak satu tidak akan menuntut “bagian” yang sama dengan yang diberikan. Selain itu, interaksi sosial memberikan nilai bagi kedua belah pihak, walaupun nilai ini seringkali tidak jelas dapat dinyatakan.

Sebaliknya interaksi ekonomi (*economic exchange*) harus ada nilai timbal balik nyata dan seimbang antara kedua belah pihak, serta sifatnya yang jangka pendek. Mencermati berbagai anteseden dan item yang mengukur ketiga komponen komitmen organisasional dapat disimpulkan beberapa hal mengenai sifat hubungan masing-masing komponen tersebut. Komitmen afektif dan normatif cenderung merupakan interaksi sosial, sedangkan komitmen kontinuans cenderung merupakan interaksi ekonomi. Hal ini konsisten dengan pemaparan Allen dan Meyer (1990), bahwa komitmen afektif dan kontinuans merupakan konstruk yang berbeda – sedangkan walaupun komitmen afektif dan normatif nampak saling berhubungan, namun juga merupakan konstruk yang tidak sama. Mereka menyatakan dengan jelas dengan pernyataan: “...*the affective and continuance components of organizational commitment are empirically distinguishable constructs with different correlates. The affective and normative components, although distinguishable, appear to be somewhat related.*” (Allen & Meyer, 1990, 1).

Tabel 1
Sifat Hubungan Karyawan-Organisasi
Berdasarkan Tiga Komponen Komitmen Organisasional

	AFEKTIF	KONTINUANS	NORMATIF
Berbicara mengenai (Allen & Meyer, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Rasa bahagia untuk tetap tinggal - Kebanggaan menjadi organisasi - Ikatan emosional - Rasa memiliki 	<ul style="list-style-type: none"> - Untung dan rugi, jika keluar atau tetap tinggal - Kesempatan menjadi lebih baik - Kebutuhan / kepentingan 	<ul style="list-style-type: none"> - Loyalitas kepada sebuah organisasi - Tindakan etis atau tidak etis
Pengungkapan verbal	<p>“Saya menginginkan tinggal dalam organisasi ini” (<i>I want to ...</i>)</p> <p>“Saya tinggal karena ada kesamaan nilai-nilai dan tujuan antara saya dan organisasi</p> <p>→ tinggal karena keinginan sendiri</p>	<p>“Saya membutuhkan tinggal dalam organisasi ini” (<i>I need to ...</i>)</p> <p>“Saya mau tetap tinggal, karena lebih menguntungkan saya dan saya membutuhkannya</p> <p>→ tinggal karena “terpaksa” atau tidak ada pilihan lain</p>	<p>“Saya seharusnya tinggal dalam organisasi ini” (<i>I ought to ...</i>)</p> <p>“Saya mau tetap tinggal karena saya meyakini hal ini adalah benar”</p> <p>→ tinggal karena keinginan sendiri</p>
Sifat komitmen (Dongoran, 2001)	Aktif	Pasif	Aktif
Interaksi (Konovsky & Pugh, 1994; Deckop, Mangel, & Cirka, 1999)	Sosial	Ekonomi	Sosial

DUA BELAS UKURAN UNTUK MENILAI KOMITMEN ORGANISASIONAL

Tingginya komitmen organisasi merupakan dambaan setiap organisasi. Dalam memperkirakan tingkat komitmen organisasional, organisasi dapat menggunakan alat ukur yang “sophisticated”, namun kadang organisasi mempunyai kendala – alat ukur (kuesioner) yang mengukur komitmen organisasi tidak mudah dipahami baik oleh organisasi atau

karyawannya. Ketidappahaman terhadap konten kuesioner, menyebabkan biasanya pengisian. Oleh karena itu, alat ukur yang lebih mudah dan praktis kadang merupakan pilihan bagi organisasi.

Di bawah ini ada duabelas (12) ukuran praktis yang dapat digunakan organisasi untuk menilai tingkat komitmen organisasional dikelola. Semakin banyak jawaban “YA”, maka menunjukkan organisasi semakin baik dalam mewujudkan iklim sehat untuk pemberdayaan karyawan.

Tabel 2
12 Ukuran untuk Menilai Komitmen Organisasional

No.	Apa yang Diukur?	YA	RAGU RAGU	TIDAK
1	Tidak ada kebijakan dan pelaksanaan yang keputusannya tidak melibatkan karyawan			
2	Karyawan biasanya dilibatkan dalam keputusan “buat atau beli” dan pemilihan pemasok.			
3	Mendiskusikan dan menentukan standar kinerja, tidak hanya dengan karyawan, namun juga dengan pelanggan eksternal.			
4	Sekurang-kurangnya 10% dari gaji dasar ditentukan dari kinerja organisasi. Insentif diberlakukan pada semua level karyawan, pada tingkat persentase yang sama atau setidaknya hampir sama pada semua level.			
5	Laporan laba/rugi diinformasikan kepada karyawan, secara triwulan, atau lebih sering.			
6	Karyawan dilibatkan dalam pemantauan pesaing, pelanggan dan industri.			
7	Penekanan pada alasan mengapa tim independen (<i>self-directed work teams</i>) penting dibandingkan mencari alasan tidak penting.			
8	Karyawan diberi kesempatan luas untuk mendapatkan pelatihan/pendidikan, apabila diperlukan menggunakan jam kantor (tanpa dibayar) untuk pelatihan/pendidikan yang tidak terkait dengan pekerjaannya.			
9	Menganggap penting mengapa karyawan karyawan keluar dari organisasi			
10	Mengkomunikasikan terus-menerus hal berkaitan dengan kesehatan organisasi, tren industri, kinerja persaingan, prospek, dan kesempatan.			
11	Karyawan menanggung risiko kesulitan keuangan, misalnya terkait dengan bonus, insentif, dan lain-lain.			
12	Menempatkan wakil karyawan dalam rapat dewan direksi atau komite manajemen.			

Diadaptasikan dari “12 Measures to test Organizational Commitment”.

Keterangan : Beri tanda “ pada kolom “YA”, “RAGU-RAGU” atau “TIDAK”.

Penilaian, jika YA = 2; RAGU-RAGU = 1; dan TIDAK = 0.

Jika penilaian total di bawah 8, maka pada umumnya komitmen organisasional belum dikelola dengan baik. Penilaian tingkat komitmen organisasional cukup dikelola adalah jika penilaian di antara 9-16, sedangkan baik jika penilaian di atas 17 poin. Di samping melihat kondisi secara umum, organisasi dapat melihat pada poin apakah organisasi masih lemah.

Penutup

Komitmen organisasional adalah hal penting untuk diwujudkan dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin kondusif iklim kerja organisasi untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan. Juga, semakin tingginya komitmen organisasional, akan semakin tinggi kemampuan organisasi untuk menjaga kekayaan intelektualnya.

Komitmen organisasional, oleh Allen dan Meyer (1990), dibagi menjadi tiga (3) komponen, yaitu afektif, kontinuans, dan normatif. Hasil dari mengkaitkan

beberapa pendapat dan hasil penelitian, ternyata komitmen afektif dan normatif menunjukkan hubungan sosial antara karyawan dan organisasi – sedangkan, komitmen kontinuans menunjukkan hubungan ekonomi. Pada dasarnya, komitmen yang menunjukkan hubungan sosial merupakan komitmen aktif, yaitu terjadinya komitmen bukan karena keterpaksaan, namun disebabkan karena adanya tujuan yang sama dan nilai-nilai yang diyakini kebenarannya oleh kedua belah pihak. Oleh karena itu, penekanan organisasi harus pada komitmen-komitmen yang mempunyai sifat hubungan sosial ini.

Dalam mewujudkan komitmen peran aktif para atasan (manajer) dibutuhkan. Kekonsistenan kebijakan dan perlakuan terhadap karyawan (bawahannya) amat mempengaruhi munculnya komitmen organisasional. Pada umumnya teoritis percaya bahwa gaya partisipatif adalah gaya yang diinginkan untuk mewujudkan komitmen yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- . 1997. 12 measures to test organization commitment. *HR Focus*, 74 (4), 23.
- . 2000. Why loyalty is not enough. *HR Focus*, 77 (11), 14-15.
- Allen, Natalie J. dan Meyer, John P. 1990. The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *The British Psychological Society*, 63 (1), 1-18.
- Chait, Herschel N. 1998. Commitment in the workplace: theory, reseacrh and application. *Personnel Psychology*, 51 (1), 245-248.
- Dangoran, Johnson. 2001. Komitmen organisasional: dua sisi sebuah koin. *Dian Ekonomi*, 7 (1), 35-56.
- Deckop, John R.; Mangel, Robert; dan Cirka, Carol C. 1999. Getting more than you pay for: organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 420-428.
- Dunham, Randall B.; Grube, Jean A.; dan Castaneda, Maria B. 1994. Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370-380.
- Ensher, Ellen A.; Grant-Vallone, Elisa J.; dan Donaldson, Steward I. 2001. Effect of perceivrd discriminant on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievance. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 53-71.
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; dan Donnelly, James H. Jr. 1991. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Seventh Edition. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Ivancevich, J. M. dan Mattenson, M. T. 1999. *Organizational behavior and Management*. Fifth Edition. Singapore: McGrawhill Inc.
- Jaros, Stephen J. 1995. An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings 1995, 317-321.
- Ko, Jong-Wook; Price, James L.; dan Mueller, Charles W. 1997. Assesment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 961-973.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J.; dan Smith, Catherine A. 1993. Commitment to organizations and occupations: extention and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Nelson, Debra L. dan Quick, James Cambell. 1997. *Organizational Behavior: Fondations, Realities, and Challenge*. Second edition. St. Paul, MN: West Publishing Co.
- Schappe, Stephen P. dan Doran, Annette C. 1997. How does fair treatment affect employee commitment to an organiza

tion? A field of financial holding company employees. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 33 (3), 191-201.

Setton, Randall P.; Bennet, Nathan; dan Liden, Robert C. 1996. Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-227.

Shore, Lynn McFarlane; Wayne, Sandy J. 1993. Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.

Sloat, Kim C. M. 1999. Organizational citizenship: does your firm inspire to be "good citizenship"? *Professional Safety*, 44 (4), 20-23.

Lampiran I

The Items of Organizational Commitment from Allen & Meyer

Affective Commitment

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
2. I really feel as if this organization's problems are my own.
3. I do not feel a strong sense of belonging to my organization.
4. I do not feel emotionally attached to this organization.
5. I do not feel like part of the family at my organization.
6. This organization has a great deal of personal meaning for me.

Continuance Commitment

1. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even I wanted to.
3. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.
4. I feel that I have too few options to consider leaving this organization.
5. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.
6. One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.

Normative Commitment

1. I do not feel any obligation to remain with my current employer.
2. Even if it were my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.
3. I would feel guilty if I left this organization now.
4. This organization deserves my loyalty.
5. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
6. *I owe a great deal to my organization.*

Sumber: Ko, Jong-Wook Price, James L.; dan Mueller, Charles W. 1997. Assesment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 961-973, p. 968.

Catatan: item-item pengukuran komitmen organisasional ini telah dimodifikasi oleh Allen dan Meyer. Pada awalnya masing-masing komponen mempunyai 8 (delapan) item, jadi seluruhnya adalah 24 item. Versi 24 item ini dapat dilihat pada Dunham, Grube, dan (1994). Alasan penghilangan sebagian item adalah berkaitan dengan validitas item bersangkutan, sehingga menurut mereka lebih baik dihilangkan. Beberapa item juga diubah kalimatnya agar lebih jelas.