

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Landasan Teori

#### 2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu tipe perilaku anggota organisasi yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi, tanpa mengabaikan produktivitas tujuan individu dan masing-masing karyawan (Castro *et al.*, 2004:38). Perilaku karyawan yang tidak dipersyaratkan secara formal oleh pihak manajemen dan dalam penilaian kinerja karyawan, namun keberadaannya mampu meningkatkan fungsi organisasi atau efektivitas organisasi, karena lebih didasarkan atas kebebasan individu dalam berinisiatif (Bienstock *et al.*, 2003:357)

OCB sebagai perilaku individu yang bebas memiliki, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. OCB merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan sungguh-sungguh (Organ, 1988:7).

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan tersebut di atas, dapat diambil simpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang secara formal tidak dipersyaratkan oleh organisasi karena lebih didasarkan pada inisiatif individu yang bersangkutan, tidak secara langsung berkaitan dengan sistem *reward* perusahaan, namun keberadaannya cukup efektif untuk meningkatkan fungsional organisasi dalam mencapai tujuannya. Empat hal yang menjadi penekanan dalam OCB, yaitu: bukan sesuatu yang diwajibkan, inisiatif individu yang bersangkutan, tidak secara langsung berkaitan dengan sistem *reward*, dan memiliki peran yang cukup berarti bagi efektivitas operasional organisasi.

#### 2.1.2 Kategori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Bienstock *et al.*, (2003:358) menguraikan tiga kategori OCB, yang masing-masing mencakup perilaku-perilaku sebagai berikut:

a. *Organizational obedience*, adalah karakteristik perilaku yang mengakui dan menerima berbagai nilai dan norma organisasi, serta seperangkat aturan atau perundangan yang berlaku dalam organisasi. Termasuk di dalamnya antara lain:

1. Menunjukkan sikap *respect* terhadap peraturan organisasi

2. Menjalankan tugas-tugas dengan komplit
  3. Sikap bertanggungjawab atas sumber-sumber daya organisasi.
- b. *Organizational loyalty*, adalah loyalitas yang diberikan sepenuhnya kepada organisasi, yang berhadapan dengan loyalitas pada diri sendiri, individu dan sub unit lain dalam organisasi. Kategori ini ditunjukkan dengan perilaku:
1. Meningkatkan reputasi organisasi
  2. Menunjukkan sikap kolaborasi dengan yang lain untuk mewujudkan tujuan atau kepentingan organisasi
- c. *Organizational participation*, perilaku yang dicirikan dengan keterlibatannya dalam penyelenggaraan organisasi.
1. Selalu menghadiri pertemuan yang diadakan oleh organisasi (kecuali, jika tidak diminta atau dipersyaratkan hadir)
  2. Selalu berbagi ide dengan yang lain, dan
  3. Menjaga informasi tentang peristiwa-peristiwa organisasional

Castro *et al.*, (2004:30), menyebutkan tiga kategori dari *OCB*, yaitu: pertama, suatu tipe perilaku yang melebihi dan apa yang secara formal ditentukan oleh pihak organisasi, kedua, perilaku bijaksana yang secara bebas dilakukan oleh individu dan ketiga, perilaku yang sangat penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Lebih rinci ketiga kategori *OCB* tersebut mencakup perilaku berikut.

- a. Altruisme (*helping behavior*), yaitu kemauan untuk membantu rekan kerja saat mereka membutuhkan bantuan.
- b. Kesanggupan dan kesungguhan untuk kerja lembur untuk menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan di luar kedinasannya.
- c. Kesiediaan mewakili organisasi untuk program / kepentingan bersama
- d. Sikap sportif, yaitu bersedia untuk ikut bertanggungjawab atas kegagalan proyek tim, dan bersedia mengikuti nasehat anggota jika memungkinkan keberhasilan.
- e. Sopan, mau memahami dan berempati walaupun saat dikritik.

Appelbaum *et al.*, (2004:27) menegaskan pula bahwa karyawan yang tergolong "*good citizenship*" selalu berkeinginan untuk berperilaku sebagai berikut:

- a. Membuat pernyataan konstruktif tentang kelompok kerjanya dan juga organisasi.
- b. Menghindari konflik-konflik yang tidak perlu
- c. Senantiasa membantu anggota lain yang ada dalam timnya

- d. Rela mengerjakan tugas-tugas ekstra di luar waktu dinas
- e. *Respect* dan mendukung terhadap aturan dan kebijakan organisasi.
- f. Penuh kelembutan dan kesantunan jika kadang menghadapi pekerjaan yang menuntut tanggungjawab lebih dan merepotkan.

Jelaslah bahwa semua jenis *OCB* yang berbeda-beda tersebut cukup berharga bagi organisasi. Meski *OCB* tidak terkait langsung dengan sistem penghargaan, terdapat bukti yang bahwa individu yang menunjukkan *OCB* memiliki kinerja yang lebih baik, dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi. *OCB* juga berhubungan dengan kinerja dan keefektifan kelompok dan organisasi.

Berdasarkan pada pengertian tentang kategori *OCB*, secara lebih sederhana perilaku yang dapat dijadikan indikator *OCB*, dan yang akan digunakan dalam studi ini adalah:

- a. *Altruisme*, yaitu kemauan untuk membantu ketika rekan kerja membutuhkan bantuan.
- b. *Respect*, menerima dan menghormati segala peraturan dan kebijakan perusahaan
- c. *Sportif*, jika terjadi kegagalan tim bersedia untuk ikut menanggung kegagalan tersebut.
- d. *Voluntary*, yaitu kesanggupan melakukan *extra job* (lembur) untuk menyelesaikan suatu pekerjaan / proyek
- e. *Avoidance*, yaitu berusaha untuk menghindari konflik-konflik yang tidak perlu.
- f. *Virtuous*, selalu sopan, mau memahami dan berempati pada orang lain, walaupun saat dikritik.

### 2.1.3 Komitmen Organisasional

Pembahasan perihal komitmen organisasional dalam studi ini di dasarkan pada *The Commitment - Effect Model* yang dikembangkan oleh Mowday *et al.*, (1999:89). Mereka menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai kekuatan keyakinan yang bersifat relatif dari individu yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan seseorang untuk bertahan menjadi anggota suatu organisasi.

Sesuai model yang dikembangkan, disebutkan bahwa tiga komponen utama yang termasuk dalam komitmen organisasional, yaitu:

- a. *Identification*, merupakan identifikasi dan penerimaan seseorang yang relatif kuat akan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. *Involvement*, merupakan kesiapan dan kesediaan seseorang untuk berusaha

dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.

- c. *Loyalty*, keinginan yang kuat pada diri seseorang untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Komitmen organisasional dari Mowday *et al.*, (1999:89) tersebut lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Sikap yang dimaksud, berdasarkan pada tiga komponen di atas adalah: pertama, sikap penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasional. Identifikasi seorang karyawan akan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, dan rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

Sikap kedua adalah keterlibatannya dalam organisasi sesuai dengan peran dan tanggungjawab pekerjaan dalam organisasi tersebut. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sikap ketiga, lebih mengarah pada adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan yang bersangkutan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi di mana dia bergabung/bekerja.

Mowday (1999:89) menyatakan bahwa komitmen organisasional karyawan merupakan ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi, yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Ketedibatan mencerminkan kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, kesetiaan (loyalitas) sebagai keinginan untuk tetap ingin menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, rasa identifikasi sebagai kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasional sebagai dimensi sikap individu yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan menjadi anggota suatu organisasi.

O'Reilly dan Chatman (1986:495) menyebutkan komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta yang berkelanjutan. Sebagai sikap, komitmen organisasional mencakup: keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Meyer et al., (1993:98) memberikan definisi '*organizational commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*'. OC adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tidak akan meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, Meyer mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila: memiliki kepercayaan dan menerima tujuan serta nilai organisasi, berkeinginan untuk berusaha kearah pencapaian tujuan organisasi, dan berkeinginan yang kuat untuk bertahan menjadi anggota organisasi.

OC merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya. Keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi, yang mencakup: kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi (Bathaw dan Grant, 1994:55).

Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap individu yang percaya dan mau menerima tujuan serta nilai-nilai organisasi, keinginan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh demi pencapaian tujuan organisasi, serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses yang berkelanjutan di mana karyawan mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

#### 2.1.4 Bentuk komitmen organisasional

Tiga bentuk komitmen organisasional yang banyak menjadi acuan beberapa kajian tentang perilaku organisasi, khususnya berkaitan dengan komitmen organisasi, yaitu *Mowday, Porter, dan Steers Model (1982)*, *O'Reilly dan Chatman Model (1986)* dan *Meyer, Alen, dan Smith Model (1993)*. Pemahaman tentang bentuk OC yang dikemukakan mereka secara garis besar adalah sebagai berikut:

##### a. Mowday, Porter, dan Steers Model

Seperti telah disinggung di awal sub bab ini, model komitmen organisasional yang dikembangkan Mowday *et al.*, (1982:66) yang dikenal dengan *The Commitment – Effect Model*, merupakan model dengan lebih menekankan pada pendekatan sikap karyawan pada organisasi. Komitmen organisasional mencakup dua hal penting, yaitu

sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap yang ditunjukkan adalah penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, keterlibatan aktif mereka sesuai dengan peran dan tanggung jawab pekerjaan untuk mewujudkan tujuan organisasi, serta sikap loyal dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Termasuk dalam kehendak untuk bertingkah laku adalah: pertama, kesediaan untuk menampilkan usaha, yaitu kesediaan untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen yang tinggi, akan ikut serta memperhatikan nasib organisasinya. Kedua, keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Bagi karyawan yang memiliki komitmen tinggi, cukup sedikit alasan yang dimiliki untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu yang relatif lama.

Menurutnya, suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif antara karyawan dengan organisasi berupa kesediaan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan, loyal serta rasa positif terhadap organisasi. Mereka akan menampilkan tingkah laku ke arah pencapaian tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi.

#### b. O'Reilly dan Chatman Model

Bentuk OC yang dikembangkan oleh O'Reilly dan Chatman (1986:496), yang dikenal dengan istilah *O'Reilly* dan *Chatman's Model* mengklasifikasikan komitmen organisasi ke dalam tiga bentuk, yaitu:

1. *Compliance*, karyawan bergabung dengan suatu organisasi sebagai instrument untuk memperoleh ekstrinsik *rewards*.
2. *Identification*, disadari oleh keinginan karyawan untuk bergabung dengan suatu organisasi sebagai bentuk identitas dirinya, dan
3. *Intenalization*, keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi didasari adanya kesesuaian antara nilai-nilai individunya dengan nilai organisasi.

Pendapat O'Reilly dan Chatman ini juga telah dikembangkan kembali oleh Meyer dan Herscovith (2001:313), di mana kerangka *multidimensional* yang mencakup tiga bentuk OC tersebut, didasarkan pada asumsi bahwa komitmen merepresentasikan suatu sikap terhadap organisasi, dan keberadaannya dapat beragam sesuai dengan sikap yang dapat dikembangkan oleh setiap individu.

c. Meyer, Allen, dan Smith Model

Meyer et al.,(1993:99) mengembangkan tiga komponen model sebagai bentuk konseptualisasi tentang komitmen organisasi, yaitu:

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan, dimana karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Meyer *et al.*, (1993:98) berkeyakinan bahwa komitmen yang dimiliki oleh setiap individu pada suatu organisasi akan dapat mengurangi keinginan mereka untuk keluar dari organisasi. Mereka juga menggarisbawahi bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis yang mencirikan hubungannya dengan organisasi, dan memiliki implikasi pada keputusan untuk menjadi anggota organisasi secara berkelanjutan.

#### 2.1.5 Membentuk komitmen organisasional

Merujuk pada penjelasan Dessler (1997:221-225), Luthans (2006:254-256), serta beberapa hasil kajian empirik, sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen organisasional karyawan adalah:

- a. Jadikan visi, misi organisasi sebagai sesuatu yang *charismatic* – sesuatu yang dijadikan dasar bagi karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
- b. Segala sesuatu yang baik di organisasi, jadikan sebagai suatu tradisi organisasi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- c. Jalin komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- d. Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu "*community*" dimana di dalamnya ada nilai kebersamaan, rasa memiliki, berbagi rasa.
- e. Organisasi sebagai suatu "*community*" harus memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Semua anggota organisasi adalah merupakan

tim kerja, semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi

keberhasilan organisasi tersebut (*tim*).

- f. Bangun kesamaan yang didasarkan pada nilai, setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh promosi, kenaikan gaji, fasilitas, dan lain sebagainya, tanpa adanya diskriminasi.
- g. Organisasi sebaiknya membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok (baik dalam hal pendapatannya, gaya hidup, dan lain-lain).
- h. Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.
- i. Perhatikan perkembangan karier karyawan jangka panjang.
- j. Berikan setiap karyawan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan dirinya secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya masing-masing.
- k. Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi-mimpinya, harapan-harapan, kebutuhan-kebutuhan. Berikan bantuan yang konkrit bagi dia untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.
- l. Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak monoton, karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan tersebut.
- m. Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan pada pihak internal sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
- n. Bila organisasi membuat kebijakan merekrut karyawan dari dalam yang diutamakan, maka dengan sendirinya hal ini akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya juga jabatannya.
- o. Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instant. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan *treatment* yang benar pada saat awal karyawan masuk di organisasi.
- p. Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, dan lain lain pada bawahan, sebaiknya pimpinan memberikan teladan dalam bentuk sikap, dan perilakunya sehari-hari.
- q. Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin

karyawannya berbuat sesuatu, maka sebaiknya pimpinan tersebut memulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata.

#### 2.1.6 Mengukur komitmen organisasional

Mowday *et al.*, (1999:143), telah mengembangkan suatu kuesioner komitmen organisasional *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*.

Tabel 2.1

#### *ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE (OCQ)*

1	Saya bersedia melakukan usaha dari yang diharapkan secara normal untuk membantu kesuksesan organisasi	
2	Saya mengatakan kepada teman saya bahwa ini adalah organisasi yang hebat	
3	Saya merasa hanya sedikit loyal pada organisasi ini	R
4	Saya menerima hampir semua jenis tugas pekerjaan agar saya tetap dapat bekerja di organisasi ini	
5	Saya menyadari bahwa nilai-nilai dalam diri saya dan organisasi sangat	
6	Saya bangga mengatakan bahwa saya adalah bagian dari organisasi ini	
7	Saya bisa saja bekerja pada organisasi yang sangat berbeda sepanjang jenis pekerjaannya serupa	R
8	Organisasi ini benar-benar memberikan inspirasi terbaik dalam kinerja saya	
9	Perubahan yang sangat kecil dalam hidup saya sekarang menyebabkan saya meninggalkan organisasi ini	R
10	Saya sangat senang karena saya memilih organisasi ini sebagai tempat kerja dan bukannya organisasi lain saat saya memutuskan untuk bergabung	
11	Tidak banyak yang dapat diperoleh dengan tetap bergabung di organisasi ini untuk jangka waktu yang tidak terbatas	R
12	Saya sangat susah untuk sepaham dengan kebijakan organisasi mengenai hal-hal penting yang	R
13	Saya benar-benar peduli dengan nasib organisasi ini	
14	Bagi saya, ini merupakan organisasi terbaik untuk bekerja	
15	Memutuskan bekerja untuk organisasi ini merupakan kesalahan besar dalam hidup saya (R)	R

Keterangan: Tanda "R" menandai frase negatif dan nilainya terbalik.

Sumber: Mowday, 1999.

Untuk tujuan yang sama, Mowday *et al.* (1982:68) telah mengembangkan suatu skala yang disebut "*self report scales*" untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen, yaitu penerimaan terhadap tujuan organisasi, keinginan untuk bekerja keras, dan keinginan untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi, sebagai berikut:

Tabel 2.2

*ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE FROM MOWDAY*

1	Saya merasa bahwa nilai-nilai yang saya anut sangat mirip dengan nilai-nilai yang ada pada organisasi	P
2	Saya merasa bangga apabila berkata pada orang lain bahwa saya menjadi bagian dari organisasi	P
3	Saya hanya dapat bekerja dengan baik di organisasi yang lain asalkan tipe pekerjaannya sama dengan tipe pekerjaan yang ada di organisasi ini.	P
4	Organisasi ini benar-benar memberikan inspirasi yang terbaik bagi diri saya dalam mencapai prestasi kerja.	P

Keterangan: Tanda "P" menandai frase positif.

Sumber : Mowday (1982:145)

Meyer dan Allen (1993:105) juga mengembangkan skala ukur yang mencakup enam item, yang merefleksikan tiga dimensi komitmen organisasional sebagaimana model yang mereka kembangkan.

Tabel 2.3

*ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE FROM MEYER*

Affective Commitment	1.	Saya akan senang sekali menghabiskan sisa karier saya di organisasi ini.
	2.	Saya benar-benar merasakan bahwa seakan-akan masalah diorganisasi ini adalah masalah saya.
Continuance Commitment	1.	Sekarang ini, tetap bertahan menjadi anggota organisasi adalah sebuah hal yang perlu, sesuai dengan keinginan saya.
	2.	Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini.
Normative Commitment	1.	Saya merasa tidak memiliki kewajiban untuk meninggalkan atasan saya saat ini.
	2.	Saya merasa tidak tepat untuk meninggalkan organisasi saya saat ini, bahkan bila hal itu menguntungkan

Sumber : Meyer *et al.*, (1993:105)

Berdasar pada definisi komitmen organisasional, serta item-item OCQ yang telah dikembangkan oleh beberapa peneliti sebelumnya, untuk keperluan pengukuran komitmen organisasi dalam studi ini menggunakan beberapa indikator dari komitmen organisasional sebagai berikut:

- a. Kesesuaian antara nilai pribadi individu dengan nilai-nilai perusahaan
- b. Kebanggaan untuk mengatakan kepada orang lain bahwa dirinya menjadi bagian dari perusahaan tersebut
- c. Kepedulian akan nasib perusahaan
- d. Berusaha sebaik mungkin demi keberhasilan organisasi
- e. Menilai organisasi sebagai sumber inspirasi terbaik untuk berprestasi
- f. Sangat sedikit alasan untuk keluar dari perusahaan
- g. Keinginan untuk mengakhiri seluruh karier kerja di perusahaan.

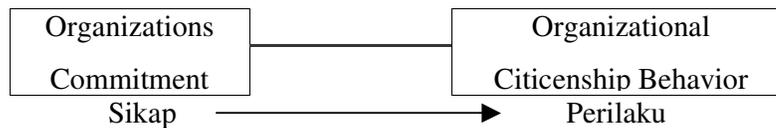
Komitmen organisasional (*Organizational Commitment/OC*) adalah sikap karyawan yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan ditentukan oleh sejumlah variabel orang, organisasi, dan non organisasi (O'Reilly dan Chatman, 1986:495). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, adalah perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang tidak berkaitan secara langsung dengan *reward* dan pengakuan dari struktur formal organisasi, yang semuanya dilakukan atas inisiatif individu dari karyawan yang bersangkutan (Castro *et al.*, 2004:43).

Berdasarkan pada definisi mendasar dari dua konsep tersebut, maka pemahaman atas keterkaitan OC dan OCB dapat mengacu pada pembahasan bagaimana individu berperilaku dalam organisasi, khususnya yang berkaitan dengan persepsi, sikap, kepribadian, serta motivasi. Perilaku individu adalah apapun yang dilakukan oleh seseorang sebagai reaksi atau hasil interaksi antara apa yang ada pada diri individunya dan variabel-variabel psikologisnya dengan lingkungan.

Toha (2005:70-71) memberikan uraian bahwa variabel-variabel individual yang akan banyak menentukan bagaimana seseorang berperilaku, antara lain kemampuan dan keahlian yang dimiliki, latar belakang, umur, jenis kelamin. Variabel-variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, dan motivasi. Variabel lingkungan berkaitan dengan aspek-aspek organisasionalnya, seperti kepemimpinan, penghargaan, struktur organisasi, desain/karakteristik pekerjaan, serta kebijakan-kebijakan organisasi lainnya.

Sikap adalah pernyataan yang bersifat mengevaluasi atau menunjukkan suka atau tidak suka seseorang terhadap suatu obyek atau kejadian. Sikap merupakan variabel yang cukup penting dalam studi perilaku organisasi, karena sikap akan mempengaruhi persepsi, dan lebih lanjut persepsi akan mempengaruhi perilaku individu. Jika OC merupakan suatu sikap karyawan terhadap organisasi dan OCB

sebagai suatu perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan, maka dapat dikatakan bahwa OC akan mempengaruhi OCB.



Gambar 2.1

#### HUBUNGAN KONSEPTUAL ANTARA OC DENGAN OCB

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan yang merefleksikan pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Menurut Mowday (1999:69) komitmen organisasional akan berjalan seiring dengan perjalanan karier seseorang dalam organisasi, seberapa lama dia menjadi anggota atau karyawan suatu perusahaan. Komitmen organisasional akan berbeda pada individu yang baru masuk, lama berada di dalamnya, dan yang sudah cukup lama.

Mueller *et al.* (1992:221) mengidentifikasi tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. Ciri pribadi pekerja, termasuk juga masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginannya yang berbeda tiap karyawan.
- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja, dan
- c. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lainnya mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

David dalam Hrebiniak dan Alluto (1982:57) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian..
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi

- seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan, dan
- d. Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang bervariasi.

#### 2.1.7 Peluang karier internal (*internal career opportunity*)

Karier terdiri atas semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan pekerjaannya. Perjalanan karier seseorang melalui serangkaian tahap tertentu, dan karenanya penting bagi setiap orang / karyawan untuk memahami daur karier tersebut.

Perencanaan karier merupakan proses penemuan yang berkelanjutan, yaitu proses di mana seseorang mengembangkan citra pribadi tentang keahlian yang lebih jelas secara perihalan-lahan sesuai dengan bakat, kemampuan, motif, kebutuhan, sikap, serta nilainya. Pada saat seseorang makin banyak belajar tentang dirinya sendiri, makin jelas bahwa ia memiliki pijakan karier yang dominan, yaitu suatu minat atau nilai yang dipegang seseorang dengan kukuh, apabila suatu pilihan harus diambil.

Pemahaman seseorang mengenai ikhwal perkembangan karier, menjadi penting karena dengan demikian memungkinkan yang bersangkutan menyusun rencana karier dirinya dan untuk menanggulangi krisis yang dapat terjadi dalam perjalanan karier. Arti penting lainnya, bagi supervisor adalah akan dapat meningkatkan prestasi kerja dirinya dengan memahami lebih baik perilaku karyawannya.

Di sisi lain, perusahaan memiliki kewajiban untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja para pegawainya. Kualitas kehidupan kerja tidak hanya mengacu pada hal-hal seperti kondisi kerja atau upah, tetapi juga pada sejauh mana karyawan dapat mendayagunakan kemampuannya, menggeluti pekerjaan yang diminatinya, memperoleh pelatihan serta bimbingan yang memungkinkan seorang karyawan terikat dalam pekerjaan yang memberinya kesempatan memanfaatkan potensinya secara penuh.

Dari pengertian tentang karier dan perencanaan karier tersebut, maka konsep peluang karier internal (*internal career opportunity*) dalam konteks studi ini

didefinisikan seberapa besar kesempatan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk dapat mendayagunakan segala potensi diri dan keahliannya guna meningkatkan kualitas kehidupan kerjanya di perusahaan tersebut. Dengan kejelasan alur karier serta kesempatan yang terbuka, serta pemahaman yang obyektif tentang dirinya, seorang karyawan akan dengan mudah untuk melakukan aktivitas perencanaan kariernya, menuju pada jenjang kualitas kerja yang diinginkan.

#### 2.1.8 Karakteristik peluang karier internal

Davis dan Werther (1996:86) menyebutkan komponer utama karier terdiri atas alur karier, tujuan karier, perencanaan karier, dan pengembangan karier. Alur karier adalah pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karier seseorang. Tujuan karier merupakan pernyataan tentang posisi masa depan di mana seseorang berupaya mencapainya sebagai bagian dari karier hidupnya,

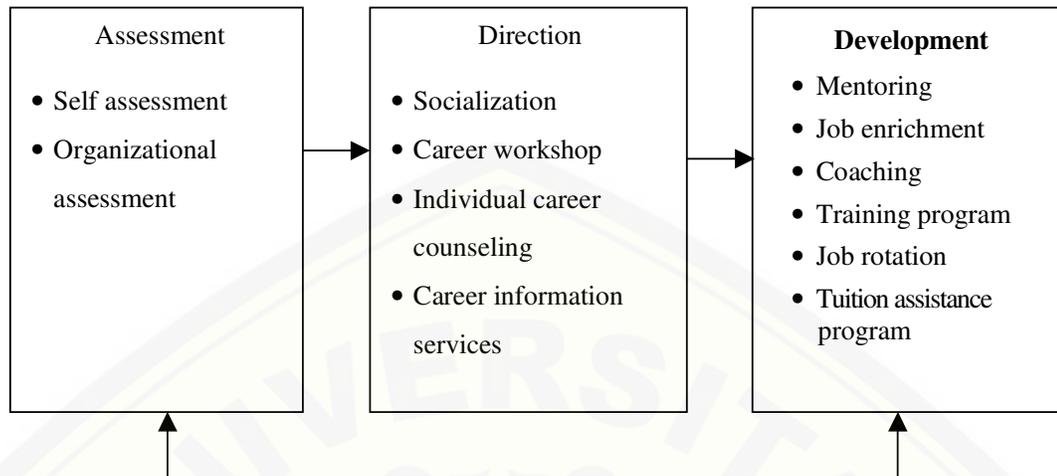
Yang menunjukkan kedudukan seseorang sepanjang karier pekerjaannya. Perencanaan karier merupakan proses di mana seseorang menyeleksi tujuan dan arus karier untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan pengembangan karier seseorang meliputi perbaikan-perbaikan personal yang dilakukan untuk mencapai rencana dan tujuan kariernya.

Dari beberapa studi yang telah dilakukan mengungkapkan lima indikator yang terkait dengan karier karyawan (Gaertner dan Nollen, 1989:35) yaitu:

1. Keadilan dalam karier. Para karyawan menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan yang sama untuk peningkatan karier.
2. Perhatian dengan penyeliaan. Para karyawan menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karier dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.
3. Kesadaran tentang kesempatan. Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karier.
4. Minat pekerja. Para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karier yang tergantung pada beragam faktor.
5. Kepuasan karier. Para karyawan pada usia dan kedudukan mereka, memiliki tingkat kepuasan yang berbeda.

Terkait dengan program pengembangan karier untuk memberikan kesempatan bagi karyawan meniti alur karier yang diinginkan, dan yang dibutuhkan

oleh perusahaan, Jackson Jr. *et al.*, (2006:295) menjelaskannya melalui gambar berikut :



Gambar 2.2

#### THE COMPONENTS OF CAREER DEVELOPMENT

Sumber: Jackson Jr. *et al.*, (2006:296)

Komponen pertama adalah penilaian, yang mencakup *self-assessment* dan *organizational assessment*. *Self-assessment* adalah analisis yang detail tentang latar belakang karyawan, keinginan dan juga aspirasinya, yang ditujukan untuk membantu mereka menentukan / memilih arch karier yang sesuai baginya. *Self-assessment* juga dapat mengidentifikasi kelemahan dan keunggulan yang mereka miliki untuk mencapai tujuan kariernya.

*Self-assessment* dapat dilakukan melalui *career workbooks* atau *workshops*, dan *skills assessment exercises*. *Career workbook* berisi tentang informasi-informasi tentang alur karier yang tersedia di organisasi. *Workshop* perencanaan karier akan memberikan gambaran kepada karyawan secara lebih detail tentang pilihan-pilihan karier yang ada di dalam organisasi. Sedangkan *skills assessment exercises* dirancang untuk mengidentifikasi keahlian yang dimiliki oleh karyawan.

*Organizational assessment* dilakukan dengan memanfaatkan berbagai alat untuk membantu organisasi melakukan evaluasi terhadap karyawannya. Dalam hal ini yang biasa dilakukan adalah dengan menggunakan *assessment centers*, *psychology test*, *performance appraisal* dan *succession planning*.

Komponen kedua dari karier adalah arahan (*direction*), di mana pihak perusahaan/manajemen memberikan berbagai informasi dan arahan kepada karyawan

tentang peluang-peluang karier yang ada dalam perusahaan. Aktivitas ini meliputi sosialisasi secara detail tentang kondisi organisasi, unit kerja, spesifikasi pekerjaan yang harus dijalankan, *career workshops*, konsultasi karier individual, serta penyediaan beragam informasi karier lainnya.

Komponen terakhir adalah pengembangan karier (*career development*), yaitu proses yang diusahakan untuk membangun kekuatan dan mengatasi kelemahan karyawan dengan mengambil tindakan-tindakan guna menjaga keberhasilan karyawan serta mempersiapkan mereka memanfaatkan peluang di masa yang akan datang. Pengembangan karier meliputi aktivitas mentoring, penguasaan pekerjaan (*job enrichment*), rotasi pekerjaan (*job rotation*), *coaching*, pelatihan, dan program bantuan pengajaran (*tuition assistance programs*).

Dari berbagai kajian tentang definisi program pengembangan karier serta komponen-komponennya, dalam konteks penelitian ini disimpulkan bahwa pengkajian tentang peluang karier internal yang dimiliki oleh karyawan dapat dilihat pada aspek-aspek berikut ini:

1. *Assessment*, di mana perusahaan secara terprogram melakukan evaluasi atas individu dan kinerja karyawannya, guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka untuk dijadikan dasar program pengembangan karier.
2. *Availability of information*, yaitu ketersediaan informasi yang detail bagi karyawan tentang alur dan peluang karier yang ada di dalam perusahaan.
3. *Individual career counseling dan mentoring*, perusahaan memberikan layanan konsultasi dan juga kepenasehatan secara individual kepada karyawan untuk bisa meniti daur karier kerja mereka selama di perusahaan.
4. *Supervisor support and attention*, yaitu dukungan serta perhatian para supervisor (dan juga pimpinan) yang secara aktif kepada karyawan dalam upaya pengembangan karier serta menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerjanya.
5. *Training programs*, yang diberikan perusahaan dalam upaya meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan karyawannya.
6. *Job enrichment*, yaitu penambahan tugas-tugas yang lebih berarti kepada seorang karyawan atau sekelompok pekerjaan guna memberi kesempatan untuk berperan lebih banyak dalam perusahaan serta melatih mereka memegang tanggungjawab yang lebih besar.

Kenaikan jenjang karier akan membawa konsekuensi positif bagi seseorang. Di samping tugas dan tanggungjawab meningkat, kenaikan jenjang karier akan meningkatkan *reward*, baik *financial* maupun *non-financial*, kenaikan status, pengakuan, dan kesempatan pengaktualisasian diri. Kejelasan tentang alur jenjang karier yang dapat dicapai oleh setiap individu ketika ia akan menjadi atau sudah menjadi karyawan pada suatu perusahaan, akan menjadi dasar pertimbangan tersendiri bagi mereka.

Dengan mempertimbangkan berbagai kondisi dan tujuannya, jika mereka yakin dapat memanfaatkan peluang karier tersebut, hal demikian akan dapat meningkatkan motivasi mereka untuk berunjuk kerja yang lebih baik, berkeinginan untuk dapat meniti jenjang kariernya lebih lama di perusahaan. Peluang karier internal yang ada pada perusahaan, akan dapat memperkecil keinginan karyawan untuk mempertimbangkan jalur karier di perusahaan/ organisasi lain.

Karyawan dengan motif berprestasi melalui kesempatan karier yang disediakan perusahaan, serta melalui mekanisme kompetisi yang obyektif memiliki pengaruh yang cukup berarti terhadap perilaku karyawan yang bersangkutan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Perilaku yang dimaksud adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Luthans (2006:273) juga memberikan penjelasan bahwa motif berprestasi mencirikan perilaku yang melebihi dari tuntutan organisasi. Mereka akan melakukan sesuatu yang lebih baik dari yang lain, memperoleh dan melewati sasaran yang sulit, menyelesaikan tugas yang menantang dengan berhasil, serta mengembangkan cara terbaik untuk melakukan sesuatu. Jika perusahaan mampu menunjukkan suatu jalur karier dan memberikan peluang karier yang mengarah pada hal tersebut, maka semakin tinggi perilaku yang diarahkan ke sana.

#### 2.1.9 Kepercayaan (*trust*)

Kepercayaan (*trust*) adalah keyakinan / ekspektasi positif yang dimiliki oleh seseorang, bahwa orang lain tidak akan melakukan sesuatu kata-kata, tindakan, atau keputusan-keputusan yang bersifat oportunistik (Appelbaum *et al.*, 2004:6). Kepercayaan lebih memandang pada atribut utama yang berkaitan dengan kepemimpinan, seperti kejujuran dan integritas.

Menurutnya kepercayaan adalah keyakinan pada diri seseorang tentang integritas organisasi, kejujuran, keadilan serta kehandalan.

Mengutip pernyataan Ozag (2006), mendefinisikan kepercayaan (*trust*):

*"..as individual's belief or common belief among a group of individuals that another individual or group (a) makes good-faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit or implicit, (b) is honest in whatever negotiations precede such commitments, and (c) does not take excessive advantage of another even when the opportunity is available"*

Kepercayaan sebagai keyakinan individu atau keyakinan umum di antara kelompok individu bahwa individu atau kelompok yang lain, diantaranya (a) melakukan usaha dengan tetap setia untuk berperilaku sesuai dengan komitmen yang telah dibentuk baik yang eksplisit maupun implicit; (b) jujur dalam hal apapun; dan (c) tidak mengambil keuntungan yang berlebihan ketika mendapatkan suatu kesempatan.

*Trust* tidak sekedar kepercayaan bahwa orang lain juga memegang komitmen bersama, tetapi suatu keyakinan bahwa mereka tidak akan mengambil suatu tindakan yang diperuntukkan bagi kepentingan dirinya. Lebih lanjut mereka akan secara proaktif berusaha untuk melindungi posisinya dan mengurangi efek negatif dari setiap tindakannya.

Dari berbagai pendapat tentang pengertian kepercayaan tersebut, maka dalam konteks ini kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan yang dimiliki oleh karyawan bahwa orang lain yang ada dalam organisasi (perusahaan) tersebut adalah orang-orang yang senantiasa memegang teguh komitmen yang telah disepakati bersama, jujur dalam setiap tindakan, memiliki kompetensi dan profesional dalam tugasnya, serta tidak melakukan tindakan untuk memperoleh keuntungan yang berlebihan ketika memperoleh peluang.

#### 2.1.10 Dimensi kepercayaan

Appelbaum *et al.*, (2004:7) menyebutkan lima dimensi kepercayaan, yaitu: integritas (*integrity*), kompetensi (*competence*), konsistensi (*consistency*), loyalitas (*loyalty*), dan keterbukaan (*openness*). Integritas, mengarah pada kejujuran dan ketulusan. Kompetensi, mencakup *individual's technical*, pengetahuan interpersonal, dan ketrampilan. Konsistensi, berkaitan dengan *individual's reliability, predictability*, dan pertimbangan yang baik dalam menangani situasi. Loyalitas adalah kemauan untuk melindungi dan menjaga diri terhadap orang lain. Keterbukaan, didefinisikan

sebagai apakah Anda dapat percaya pada orang lain untuk memberikan pada Anda suatu ketulusan.

Wingfield dan Berry (2002:32) secara spesifik menyebut kejujuran dan ketulusan sebagai aspek utama dalam membangun kepercayaan. Dijelaskan bahwa bagi seorang pimpinan harus meyakini bahwa karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan membawa diri. Jika pimpinan tidak memiliki etika tinggi dan tidak jujur, maka karyawanpun akan berasumsi bahwa pimpinannya juga tidak jujur kepada karyawan dan tidak menjunjung tinggi etika bila berinteraksi dengan karyawan.

Dari pengertian serta beberapa pendapat tentang karakteristik kepercayaan tersebut, secara eksplisit konsep kepercayaan tercermin dari karakteristik bahwa anggota kelompok adalah orang-orang yang:

- a. jujur dan tulus dalam setiap tindakan
- b. senantiasa memegang teguh komitmen yang telah disepakati bersama.
- c. menjunjung tinggi etika dalam berbicara, bersikap dan bertindak
- d. memiliki kompetensi dan profesional dalam menjalankan tugasnya.
- e. terbuka untuk berbagi pikiran dan pengalaman dengan yang lain
- f. tidak akan melakukan tindakan untuk memperoleh keuntungan yang bedebihan ketika memperoleh peluang.

Rasa saling percaya dan keterbukaan juga akan menumbuhkan semangat kerja sama antara satu dengan yang lain, rasa saling membutuhkan, serta lebih lanjut akan memperkecil keinginan mereka untuk keluar dari organisasi (Wingfield dan Berry, 2002:27). Mereka akan berpikir lebih jauh, belum tentu di tempat lain mereka dapat menemukan suasana seperti itu.

Kepercayaan merupakan elemen yang sangat esensial dalam interaksi sosial. Karakteristik transaksi dalam kelompok yang didasari oleh kepercayaan antar personel akan memunculkan suatu lingkungan, di mana setiap individu merasa bebas untuk mengekspresikan pikirannya, keterlibatan dalam pemecahan masalah, serta penyelesaian perbedaan pendapat (Luthans, 2006:435).

Berdasarkan dua pendapat tersebut, serta didukung beberapa hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa suasana kerja atau lingkungan internal organisasi yang memiliki rasa integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas serta keterbukaan dalam menyikapi berbagai persoalan, akan dapat menumbuhkan komitmen seseorang pada perusahaan

di mana ia bergabung. Suasana seperti itu tentu sangat diharapkan oleh seseorang, karena ia akan merasa aman, bebas dari rasa was-was, dan secara lebih terbuka untuk berkomunikasi dengan anggota yang lain.

Wingfield dan Berry (2002:78) selain memberikan uraian tentang keterkaitan antara kepercayaan dengan komitmen, mereka secara jelas juga menyatakan bahwa para karyawan akan senantiasa memperhatikan bagaimana individu yang lain dalam perusahaan membawa diri. Bila yang lain tidak memiliki etika tinggi, tidak jujur, dan tidak saling percaya, seorang karyawan juga akan berasumsi bahwa mereka juga tidak jujur, tidak percaya pada dirinya ketika terjadi interaksi dengannya. Ketidakjujuran, ketidaksaling percaya, serta pengabaian terhadap nilai etika akan banyak mempengaruhi perilaku karyawan dalam perusahaan yang bersangkutan. Aspek perilaku tersebut, dalam konteks penelitian ini lebih difokuskan pada istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

## 2.2 Penelitian Terdahulu

### 2.2.1 Peluang karier Internal, komitmen organisasional, dan OCB

- a. Martin *et al.*, (2006) menunjukkan bahwa kecilnya peluang karier personal secara internal menjadi faktor utama yang mempengaruhi kepuasan *staff managerial*, dan menjadi pendorong bagi mereka untuk mencoba mencari alternatif di perusahaan lain. Alasannya, mereka adalah para pekerja yang profesional, yang senantiasa ingin mencapai jenjang karier terbaik dalam pekerjaannya. Jika perusahaan tempat mereka kerja tidak memfasilitasinya, maka mereka akan mencari yang memberikan kesempatan tersebut.
- b. Kidd dan Frances (2006) juga mengemukakan hal yang sama, bahwa kecepatan promosi pekerjaan / jabatan, sebagai manifestasi dari jenjang karier, memiliki dampak yang signifikan bagi karyawan untuk bertahan pada pekerjaan dan organisasi. Dijelaskan, pengunduran diri jika dilakukan secara efektif biasanya menghasilkan sebuah promosi, peningkatan pembayaran, dan pengalaman belajar yang baru.
- c. Lin dan Hsieh (2002) menunjukkan hasil yang agak berbeda tentang peranan peluang karier. Menurut mereka peluang tahapan karier yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan memiliki dampak yang beragam terhadap komitmen organisasionalnya. Keragaman ini lebih disebabkan oleh faktor usia dari

karyawan yang bersangkutan. Mereka yang dari sisi usia sudah kecil untuk dapat meniti karier tersebut, tentu berbagai peluang yang diberikan oleh perusahaan tidak akan banyak mempengaruhi sikap mereka. Berbeda dengan karyawan yang relatif masih muda dan peluang tersebut besar kemungkinan dapat ia raih, maka peluang-peluang karier internal akan dapat memotivasi dirinya untuk dapat mencapainya.

- d. Chompookum dan Brooklyn (2004) menunjukkan bahwa peluang karier internal memiliki pengaruh terhadap OCB dengan tingkatan yang beragam, menurut apa orientasi mereka berkarier. Dijelaskan bahwa individu yang memiliki orientasi karier internal dengan tujuan untuk memperoleh keamanan dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan OCB dengan tingkatan tertinggi. Individu yang menginginkan karier internal guna mencapai karier puncak, cenderung menunjukkan OCB dengan tingkatan yang moderat. OCB dengan tingkatan yang paling rendah cenderung ditunjukkan oleh mereka yang menginginkan karier internal untuk memperoleh keseimbangan atau kebebasan dalam berkarier.

#### 2.2.2 Kepercayaan, komitmen organisasional, dan OCB

- a. Ozag (2006), Joiner dan Steve (2006), menyatakan bahwa *trust* memiliki pengaruh yang signifikan dengan keterikatan karyawan pada organisasi. Hanya saja, Ozag (2006) secara spesifik menyebutkan komitmen yang dimaksud adalah *normative commitment* (salah satu dimensi OC dari Meyer dan Allen), tetapi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan *continuance commitment*. Dijelaskan oleh Ozag (2006) bahwa dengan tingkat pendidikan dan juga profesionalitasnya, karyawan tidak semata-mata bertahan diperusahaan karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena benar-benar membutuhkan gaji, tetapi mereka menyadari bahwa untuk bekerja profesional mereka harus komitmen dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Konsekuensinya rasa saling percaya antar anggota harus senantiasa terjaga.
- b. Joiner dan Steve (2006) juga menunjukkan bahwa individu dengan tingkat kepercayaan yang tinggi secara signifikan memiliki tingkat keterikatan yang tinggi pada organisasi. Di sisi lain, individu dengan tingkat kepercayaan yang rendah, mereka memiliki semangat kerja yang rendah dan rentan untuk berkeinginan mencari alternatif tempat kerja lain. Argument yang dikemukakan, kalangan akademis, yang merupakan obyek penelitiannya, membutuhkan kondisi

organisasi yang terbuka. Antar individu dalam lembaga akademik dituntut untuk senantiasa bertukar pikiran, secara terbuka berdiskusi untuk memperkaya wawasan dan pengembangan pengetahuan. Saling keterbukaan, sehingga memudahkan antar individu untuk saling bertukar pikiran hanya akan tercipta jika di antara mereka saling percaya.

- c. Appelbaum *et al.*, (2004) menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan memiliki hubungan yang lemah dengan kepuasan kerja serta komitmen karyawan pada organisasi. Menurutnya, justru kepercayaan lebih banyak berpengaruh terhadap perilaku karyawan. Rasa saling percaya yang tumbuh di lingkungan organisasi menumbuhkan rasa saling terbuka dalam memberikan saran dan bantuan pada individu yang lain. Mereka akan senantiasa saling menjaga, dan menghindarkan diri dari beragam konflik antara individu yang satu dengan yang lain.

