

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Komitmen

1. Pengertian Komitmen

Menurut Luthans (1992) yang menyatakan komitmen organisasi merupakan:

- a. Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok
- b. Kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi
- c. Suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. (Edy Sutrisno, 2010: 292).

Greenberg (2005) mengatakan komitmen organisasi adalah kesediaan seorang karyawan untuk memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Selanjutnya Steers dan Porter (1983) mengemukakan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan individu dimana individu menjadi terikat oleh tindakannya. Melalui tindakan ini akan menimbulkan keyakinan yang menunjang aktivitas dan keterlibatannya.

Griffin (2004) mengatakan seorang individu yang memiliki komitmen yang tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi, dan untuk melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Sebaliknya, seorang individu yang memiliki komitmen rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang

luar, dan mereka tidak ingin melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang dari organisasi.

Sama halnya dengan pernyataan Luthans, Menurut Lincoln (dalam Bashaw & Grant, 1994), komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Mathins dan Jackson (2000) memberikan definisi,

“Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization”

Komitmen Organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi (lukmancoroners.blogspot.com).

Secara konseptual, komitmen organisasional ditandai oleh tiga hal:

- a. Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
- b. Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi
- c. Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Hunt and Morgan (1994) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila:

- a. memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi.

- b. Berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan
- c. Memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Steers and Black (1994) memiliki pendapat yang hampir senada. Dia mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi bisa dilihat dari ciri-cirinya sebagai berikut:

- a. Adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi
- b. Adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi
- c. Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi. (Sopiah, 2008:156-157)

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwasanya seorang yang memiliki keinginan yang kuat, kesediaan berusaha demi organisasi, dan keyakinan dalam organisasi maka ia termasuk anggota yang memiliki komitmen yang tinggi atau berkomitmen dalam organisasi/kelompoknya. Ketika seseorang telah berkomitmen dalam suatu organisasi atau kelompok berarti ia harus menyesuaikan diri dengan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam organisasi tersebut. Dan juga menyamakan langkah untuk menuju suatu tujuan yang sama.

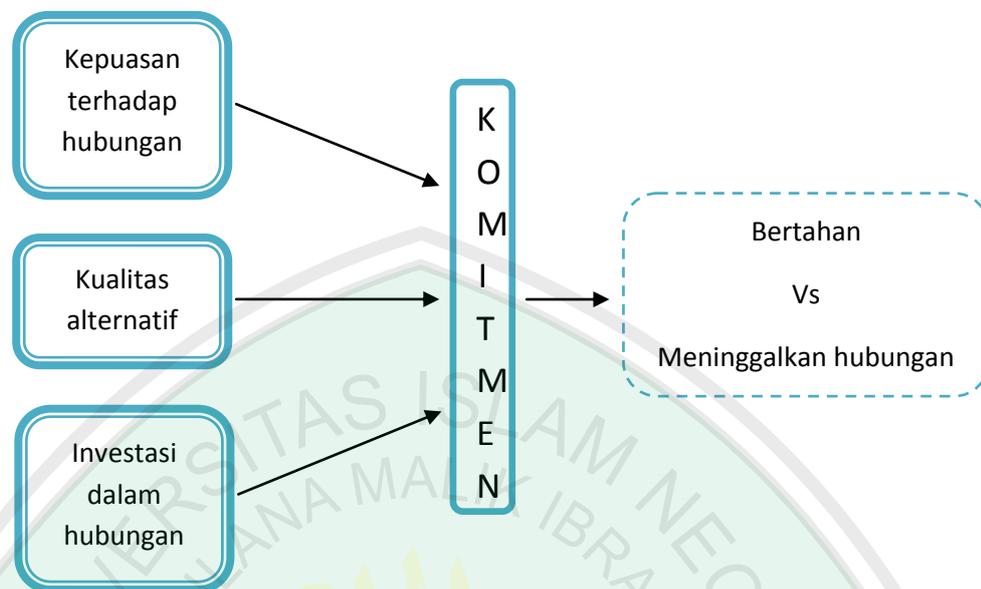
Komitmen dapat dipengaruhi oleh investasi yang kita tanamkan dalam membentuk hubungan (Rusbult, 1980,1983). Investasi ini antara lain waktu, energi, keterlibatan emosional, pengalaman kebersamaan dan

pengorbanan untuk rekan atau anggota yang lainnya. Setelah berinvestasi dalam suatu hubungan atau kelompok maka akan pasti akan ada positif negatifnya. Yang dimaksudkan disini adalah dimana ada yang merasa puas dan tidak.

Setelah banyak berinvestasi dalam suatu hubungan dan kemudian merasa hubungan itu kurang bermanfaat akan menimbulkan disonansi kognitif pada diri kita. Karenanya mungkin kita akan merasakan tekanan psikologis untuk melihat hubungan kita itu dari sudut pandang yang lebih positif atau mengabaikan kekurangannya (Rubin, 1973).

Disonansi Kognitif adalah perasaan yang tidak seimbang atau merupakan perasaan tidak nyaman yang diakibatkan oleh sikap, pemikiran dan perilaku tidak konsisten dimana memotivasi -gorang untuk mengambil langkah demi mengurangi ketidaknyamanan itu. (taraderifatoni.wordpress.com/2009)

Ketika terdapat hasil yang negatif maka dapat menimbulkan tekanan psikologis seperti stres, frustrasi dan lain sebagainya. Hal ini dapat mengurangi tingkat komitmen seseorang. Dan apabila terdapat hasil yang positif maka akan menimbulkan suatu hal yang baik bagi organisasi maupun anggotanya. Semakin banyak kita berinvestasi maka kita akan merasa semakin sayang dan menyayangkan ketika kita meninggalkan suatu hubungan atau kelompok.



Gambar 2.1 Model investasi komitmen dan stabilitas hubungan

Kepuasan, alternatif dan investasi adalah predictor signifikan dari komitmen yang pada gilirannya akan memprediksikan apakah hubungan itu akan tetap bertahan atau berakhir (Le & Agnew, 2003).

2. Aspek-aspek komitmen

Komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, berikut penjelasannya:

a. Identifikasi

Identifikasi, merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisai. Dimensi ini tercermin dalam beberapa perilaku seperti adanya kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi serta adanya kebanggan menjadi bagian dari organisasi.

Aspek identifikasi ini dapat dikembangkan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya sehingga akan membuahakan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula. (Pareek, 1994 : 113).

b. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut,

mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan (Sutarto, 1989 :79). Hasil riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula (Steer, 1985). Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang keterlibatannya lebih rendah.

c. Loyalitas

loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Wigny-soebroto, 1987). Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja. (www.Sumbarprov.go.id)[diakses tanggal 19-09-2014]

3. Kompoen dalam komitmen

Dalam kaitannya dalam komitmen organisasional, Mayer dan Allen (1990) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut :

- a. Komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (*Affective Commitment*).

Adalah tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya dari tempat atau organisasi yang lain. Semakin nyaman dan tinggi manfaatnya yang dirasakan oleh anggota, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi.

- b. Komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi (*Continuance Commitment*).

Dapat didefinisikan sebagai keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi. Dalam kaitannya dengan ini anggota akan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam atau menjadi anggota suatu organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi.

- c. Komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*Normative Commitment*).

Adalah keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan

organisasi. Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi, adalah adanya kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

B. Proses Terjadinya Komitmen

Bashaw dan Grant (dalam Amstrong, 1994) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi.

Gary Dessler (1999) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. *Make it charismatic*: menjadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition*: Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures*: Bila ada keluhan atau komplain dan pihak luar ataupun dan internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

4. *Provide extensive two-way communications*: Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community*: Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dll.
6. *Build value-based homogeneity*: Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
7. *Share and share alike*: Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.
8. *Emphasize barn raising, cross-utilization, and teamwork*: Organisasi sebagai suatu community harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di "tempat basah" perlu juga ditempatkan di "tempat yang kering". Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.

9. *Get together*: Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa tedalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dll. yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.
10. *Support employee development*: Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi mem-perhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang
11. *Commit to Actualizing*: Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
12. *Provide first-year job challenge*: Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
13. *Enrich and empower*: Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan, dll.

14. *Promote from within*: Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dan luar perusahaan.
15. *Provide developmental activities*: Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.
16. *The question of employee security*: Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.
17. *Commit to peoplefirst values*: Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.
18. *Put it in writing*: Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dll. organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.

19. *Hire "Right-Kind" managers*: Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
20. *Walk the talk*: Tindakan jauh lebih efektif dan sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

Minner (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa proses terjadinya komitmen organisasi itu berbeda. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fase *initial commitment*, yaitu adanya faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada tahap ini adalah:
 - a. Karakteristik individu
 - b. Harapan-harapan pada organisasi
 - c. Karakteristik pekerjaan
2. Fase *commitment during early employment* yang terjadi pada karyawan yang telah bekerja selama beberapa tahun. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada tahap ini diantaranya:
 - a. Pengalaman kerja yang dirasakan pada tahap awal bekerja
 - b. Bagaimana pekerjaannya
 - c. Bagaimana sistem penggajiannya
 - d. Bagaimana gaya supervisinya

e. Bagaimana hubungan dia dengan rekan kerjanya ataupun hubungan dia dengan pimpinannya.

Semua faktor diatas akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan menghasilkan komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

3. Fase *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada tahap ini berkaitan dengan:
 - a. Investasi
 - b. Modal kerja
 - c. Hubungan sosial yang tercipta di organisasi
 - d. Pengalaman selama bekerja.

Faktor diatas akan berpengaruh pada kelangsungan keanggotaan seseorang atau karyawan dalam organisasinya.

C. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

David (dalam Minner, 1997) mengemukakan empat faktor yang mengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal

misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
2. Karakteristik pekerjaan

misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.

3. Karakteristik struktur

misalnya besar/kecihiya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

4. 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 berlainan.

Dari keempat faktor ini dapat kita pisahkan sehingga terbagi menjadi dua faktor yakni faktor internal dan factor eksternal. Yang termasuk dari faktor internal adalah:

1. Faktor personal, dan
2. Pengalaman kerja

Sedangkan yang termasuk dari faktor eksternal adalah:

1. Karakteristik pekerjaan, dan
2. Karakteristik Struktur

D. Dinamika aspek komitmen

Dalam berorganisasi tentunya sudah pasti ditanamkan suatu komitmen pada tiap-tiap anggota dalam organisasi tersebut. karena berkomitmen adalah salah satu tanggung jawab seseorang yang masuk atau menjadi salah satu anggota dalam organisasi. Setiap orang yang masuk dalam suatu organisasi

pastilah memiliki tujuan dan maksud tertentu yang sejalan sepemikiran dengan visi dan misi dalam organisasi tersebut. Berkomitmen adalah salah satu sikap yang diambil seseorang dalam suatu keputusan. Ketika seseorang dapat berkomitmen penuh ketika dalam berorganisasi ia termasuk seorang yang memiliki kepribadian yang bagus.

Kepribadian sendiri adalah seperangkat karakteristik dan kecenderungan yang stabil, yang menentukan keumuman dan perbedaan tingkah laku psikologik (berfikir, merasa, dan gerakan) dari seseorang dalam waktu yang panjang dan tidak dapat difahami secara sederhana sebagai hasil dari tekanan sosial dan tekanan biologis saat itu. (Maddy atau Burt). Komitmen termasuk dalam suatu kepribadian yang bersifat umum dan khas. Yang dimaksud dengan kepribadian yang bersifat umum adalah suatu kepribadian yang menunjuk kepada sifat umum seseorang – fikiran, kegiatan, perasaan – yang berpengaruh secara sistemik terhadap keseluruhan tingkah lakunya. Sedangkan kepribadian yang bersifat khas adalah suatu kepribadian yang dipakai untuk menjelaskan sifat individu yang membedakan dia dengan orang lain, semacam tanda tangan atau sidik jari psikologik, bagaimana individu berbeda dengan orang lain (alwisol,2008: 8). Sama halnya dengan komitmen, seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi ia akan memiliki tingkah laku dan sifat yang berbeda dengan yang lain atau yang tidak memiliki komitmen.

Menurut Abraham Maslow, holisme menegaskan bahwa organisme selalu bertingkah laku sebagai kesatuan yang utuh, bukan sebagai rangkaian bagian/komponen yang berbeda. Jiwa dan tubuh adalah dua unsure yang

terpisah tetapi bagian dari satu kesatuan, dan berpengaruh antara yang satu dengan yang lainnya. Salah satu pandangan holistic dalam kepribadian adalah kepribadian normal ditandai oleh unitas, integrasi, konsistensi, dan koherensi (Alwisol, 2008: 199-200).

Setiap organisasi tentunya menginginkan anggota yang berkomitmen tinggi. Maka organisasi tersebut harus memberikan suatu stimulus terlebih dahulu agar menimbulkan suatu respon yang positif bagi anggotanya. Misalnya yaitu memberikan motivasi, memberikan reward bagi anggota yang berprestasi. Dalam memberikan motivasi organisasi dapat memberikan suatu Hirarki kebutuhan secara sepenuhnya, yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan, dimiliki dan cinta, harga diri dan aktualisasi diri (Alwisol, 2008: 204-206).

1. Kebutuhan Fosiologis

Menjaga kondisi fisiknya agar tetap terjaga staminanya, misalnya dengan memberikan jam istirahat dalam pekerjaannya.

2. Kebutuhan Keamanan (Safety)

Memberikan rasa aman dan nyaman dalam organisasi adalah termasuk factor penting dalam fasilitas yang diberikan organisasi pada anggotanya.

Karena ketika anggota tidak merasa aman dalam organisasinya maka ia dapat meninggalkan organisasi tersebut.

3. Kebutuhan Dimiliki dan Cinta (Belonging and Love)

Organisasi harus peka terhadap anggotanya, misalnya ketika salah satu anggota tertimpa musibah hendaknya dari pihak organisasi memberikan perhatian agar anggota merasa dirinya ada dan diperhatikan di organisasi.

4. Kebutuhan Harga Diri (Self Esteem)

Ada dua jenis harga diri yaitu:

a. Menghargai diri sendiri

Memiliki kebutuhan kekuatan, penguasaan kompetensi, prestasi dan lain sebagainya.

b. Mendapat penghargaan dari orang lain

Misalnya yaitu memberikan penghargaan atas prestasi yang diperoleh dengan memberika suatu reward.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri adalah keinginan untuk memperoleh kepuasan dengan dirinya sendiri, untuk menyadari potensinya, menjadi apa yang dapat ia lakukan, menjadi kreatif dan bebas mencapai puncak prestasi potensinya.

Sekelompok kebutuhan yang belum dipuaskan menciptakan suatu ketegangan yang menimbulkan dorongan-dorongan untuk melakukan serangkaian kegiatan, untuk menemukan dan mencapai tujuan-tujuan khusus yang akan memuaskan sekelompok yang berkebutuhan tadi yang berakibat berkurangnya ketegangan, sehingga mengurangi beban yang ada dalam kelompok (Munandar, 2001: 323). Bila motivasi yang diberikan organisasi rendah maka unjuk kerjanya pun akan rendah, begitu pula sebaliknya.

$$\text{Unjuk Kerja} = f \text{ Motivasi Kerja} \times \text{Kemampuan} \times \text{Peluang}$$

Selain hirarki kebutuhan yang harus diberikan pimpinan kepada anggota/pekerjanya sebagai wujud motivasi agar anggota memiliki komitmen yang tinggi sehingga ia memberikan kinerja yang bagus, ada pula hal-hal yang harus dilalui atau dihadapi anggota untuk membuktikan bahwa kinerjanya bagus seperti halnya:

1. Tantangan kerja (Challenge)

Setiap pekerjaan tentunya memiliki tingkat kesulitan masing-masing. Tidak hanya dalam dunia kerja saja akan tetapi dalam dunia organisasinya pun sama. Bagaimana kondisi saat kita bekerja adalah suatu tantangan yang harus kita atasi, seperti

a. Kondisi fisik kerja

- 1) Iluminasi (penerangan)
- 2) Warna
- 3) Bising (*noise*)
- 4) Music dalam bekerja

b. Kondisi lama waktu kerja

- 1) Lama kerja
- 2) Kerja paruh waktu tetap
- 3) 4 hari minggu kerja
- 4) Jam kerja lentur (Munandar, 2001: 134-153).

2. *Etos* (etika) kerja

a. Pengertian Etos Kerja

Menurut K. Bertens (1994), secara etimologis istilah etos berasal dari bahasa Yunani yang berarti “tempat hidup”. Mula-mula tempat hidup dimaknai sebagai adat istiadat atau kebiasaan. Sejalan dengan waktu, kata etos berevolusi dan berubah makna menjadi semakin kompleks. Dari kata yang sama muncul pula istilah *ethikos* yang berarti “teori kehidupan”, yang kemudian menjadi “etika”.

Dalam bahasa Inggris, etos dapat diterjemahkan menjadi beberapa pengertian antara lain *starting point*, *to appear*, *disposition* hingga disimpulkan sebagai *character*. Dalam bahasa Indonesia kita dapat menterjemahkannya sebagai “sifat dasar”, “pemunculan” atau “disposisi (watak)”.

Webster Dictionary mendefinisikan etos sebagai *guiding beliefs of a person, group or institution*. Etos adalah keyakinan yang menuntun seseorang, kelompok atau suatu institusi. Sedangkan dalam *The American Heritage Dictionary of English Language*, etos diartikan dalam dua pemaknaan, yaitu:

- 1) *The disposition, character, or attitude peculiar to a specific people, culture or a group that distinguishes it from other peoples or group, fundamental values or spirit, mores.*
Disposisi, karakter, atau sikap khusus orang, budaya atau

kelompok yang membedakannya dari orang atau kelompok lain, nilai atau jiwa yang mendasari, adat-istiadat.

- 2) *The governing or central principles in a movement, work of art, mode of expression, or the like.* Prinsip utama atau pengendali dalam suatu pergerakan, pekerjaan seni, bentuk ekspresi, atau sejenisnya.

Dari sini dapat kita peroleh pengertian bahwa etos merupakan seperangkat pemahaman dan keyakinan terhadap nilai-nilai yang secara mendasar mempengaruhi kehidupan, menjadi prinsip-prinsip pergerakan, dan cara berekspresi yang khas pada sekelompok orang dengan budaya serta keyakinan yang sama. Melalui berbagai pengertian di atas baik secara etimologis maupun praktis dapat disimpulkan bahwa etos kerja merupakan seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang dipegang sekelompok manusia untuk menilai bekerja sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan, sehingga mempengaruhi perilaku kerjanya.

b. Aspek-aspek Etos Kerja

Menurut Sinamo (2005), setiap manusia memiliki spirit (roh) keberhasilan, yaitu motivasi murni untuk meraih dan menikmati keberhasilan. Roh inilah yang menjelma menjadi perilaku yang khas seperti kerja keras, disiplin, teliti, tekun,

integritas, rasional, bertanggung jawab dan sebagainya. Lalu perilaku yang khas ini berproses menjadi kerja yang positif, kreatif dan produktif.

Dari ratusan teori sukses yang beredar di masyarakat sekarang ini, Sinamo (2005) menyederhanakannya menjadi empat pilar teori utama. Keempat pilar inilah yang sesungguhnya bertanggung jawab menopang semua jenis dan sistem keberhasilan yang berkelanjutan (*sustainable success system*) pada semua tingkatan. Keempat elemen itu lalu dikonstruksikan dalam sebuah konsep besar yang disebutnya sebagai Catur Dharma Mahardika (bahasa Sansekerta) yang berarti Empat Darma Keberhasilan Utama, yaitu:

- 1) Mencetak prestasi dengan motivasi superior.
- 2) Membangun masa depan dengan kepemimpinan visioner.
- 3) Menciptakan nilai baru dengan inovasi kreatif.
- 4) Meningkatkan mutu dengan keunggulan insani.

Keempat darma ini kemudian dirumuskan menjadi delapan aspek etos kerja sebagai berikut:

- 1) Kerja adalah rahmat. Apa pun pekerjaan kita, entah pengusaha, pegawai kantor, sampai buruh kasar sekalipun, adalah rahmat dari Tuhan. Anugerah itu kita terima tanpa syarat, seperti halnya menghirup oksigen dan udara tanpa biaya sepeser pun.

- 2) Kerja adalah amanah. Kerja merupakan titipan berharga yang dipercayakan pada kita sehingga secara moral kita harus bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab. Etos ini membuat kita bisa bekerja sepenuh hati dan menjauhi tindakan tercela, misalnya korupsi dalam berbagai bentuknya.
- 3) Kerja adalah panggilan. Kerja merupakan suatu darma yang sesuai dengan panggilan jiwa sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas. Jadi, jika pekerjaan atau profesi disadari sebagai panggilan, kita bisa berucap pada diri sendiri, *"I'm doing my best!"*. Dengan begitu kita tidak akan merasa puas jika hasil karya kita kurang baik mutunya.
- 4) Kerja adalah aktualisasi. Pekerjaan adalah sarana bagi kita untuk mencapai hakikat manusia yang tertinggi, sehingga kita akan bekerja keras dengan penuh semangat. Apa pun pekerjaan kita, entah dokter, akuntan, ahli hukum, semuanya bentuk aktualisasi diri. Meski kadang membuat kita lelah, bekerja tetap merupakan cara terbaik untuk mengembangkan potensi diri dan membuat kita merasa "ada". Bagaimanapun sibuk bekerja jauh lebih menyenangkan daripada duduk termenung tanpa pekerjaan.
- 5) Kerja adalah ibadah. Bekerja merupakan bentuk bakti dan ketakwaan kepada Tuhan, sehingga melalui pekerjaan manusia mengarahkan dirinya pada tujuan agung Sang

Pencipta dalam pengabdian. Kesadaran ini pada gilirannya akan membuat kita bisa bekerja secara ikhlas, bukan demi mencari uang atau jabatan semata.

- 6) Kerja adalah seni. Kesadaran ini akan membuat kita bekerja dengan perasaan senang seperti halnya melakukan hobi. Sinamo mencontohkan Edward V Appleton, seorang fisikawan peraih nobel. Dia mengaku, rahasia keberhasilannya meraih penghargaan sains paling begengsi itu adalah karena dia bisa menikmati pekerjaannya.
- 7) Kerja adalah kehormatan. Seremeh apa pun pekerjaan kita, itu adalah sebuah kehormatan. Jika bisa menjaga kehormatan dengan baik, maka kehormatan lain yang lebih besar akan datang kepada kita. Sinamo mengambil contoh etos kerja Pramoedya Ananta Toer. Sastrawan Indonesia kawakan ini tetap bekerja (menulis), meskipun ia dikucilkan di Pulau Buru yang serba terbatas. Baginya, menulis merupakan sebuah kehormatan. Hasilnya, semua novelnya menjadi karya sastra kelas dunia.
- 8) Kerja adalah pelayanan. Manusia bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri saja tetapi untuk melayani, sehingga harus bekerja dengan sempurna dan penuh kerendahan hati. Apa pun pekerjaan kita, pedagang, polisi,

bahkan penjaga mercusuar, semuanya bisa dimaknai sebagai pengabdian kepada sesama.

Bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, maka akan ditunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya (Kusnan, 2004), yaitu :

- 1) Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri.
- 2) Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia.
- 3) Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan.
- 4) Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan.
- 5) Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

Dari berbagai aspek yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki etos kerja tinggi akan terus berusaha untuk memperbaiki dirinya, sehingga nilai pekerjaannya bukan hanya bersifat produktif materialistik tapi juga melibatkan kepuasan spiritualitas dan emosional.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja

Etos (etika) kerja didasari oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Agama

Dasar pengkajian kembali makna etos kerja di Eropa diawali oleh buah pikiran Max Weber. Salah satu unsur dasar dari kebudayaan modern, yaitu rasionalitas

(*rationality*) menurut Weber (1958) lahir dari etika Protestan. Pada dasarnya agama merupakan suatu sistem nilai. Sistem nilai ini tentunya akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap dan bertindak seseorang pastilah diwarnai oleh ajaran agama yang dianutnya jika ia sungguh-sungguh dalam kehidupan beragama. Dengan demikian, kalau ajaran agama itu mengandung nilai-nilai yang dapat memacu pembangunan, jelaslah bahwa agama akan turut menentukan jalannya pembangunan atau modernisasi.

Weber memperlihatkan bahwa doktrin predestinasi dalam protestanisme mampu melahirkan etos berpikir rasional, berdisiplin tinggi, bekerja tekun sistematis, berorientasi sukses (material), tidak mengumbar kesenangan --namun hemat dan bersahaja (asketik), dan suka menabung serta berinvestasi, yang akhirnya menjadi titik tolak berkembangnya kapitalisme di dunia modern.

Sejak Weber menelurkan karya tulis *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (1958), berbagai studi tentang etos kerja berbasis agama sudah banyak dilakukan dengan hasil yang secara umum mengkonfirmasi adanya korelasi positif antara sebuah sistem kepercayaan

tertentu dengan kemajuan ekonomi, kemakmuran, dan modernitas (Sinamo, 2005).

2) Budaya

Luthans (2006) mengatakan bahwa sikap mental, tekad, disiplin dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya. Kemudian etos budaya ini secara operasional juga disebut sebagai etos kerja. Kualitas etos kerja ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan. Masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki etos kerja yang tinggi. Sebaliknya, masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya yang konservatif akan memiliki etos kerja yang rendah, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki etos kerja.

3) Sosial Politik

Menurut Siagian (1995), tinggi atau rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi juga oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

4) Kondisi Lingkungan (geografis)

Siagian(1995) juga menemukan adanya indikasi bahwa etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi

geografis. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

5) Pendidikan

Etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai etos kerja keras. Meningkatnya kualitas penduduk dapat tercapai apabila ada pendidikan yang merata dan bermutu, disertai dengan peningkatan dan perluasan pendidikan, keahlian dan keterampilan, sehingga semakin meningkat pula aktivitas dan produktivitas masyarakat sebagai pelaku ekonomi (Bertens, 1994).

6) Motivasi intrinsik individu

Anoraga (2009) mengatakan bahwa individu memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap, yang tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini seseorang. Keyakinan ini menjadi suatu motivasi kerja, yang mempengaruhi juga etos kerja seseorang.

E. Jiwa Korsia

1. Pengertian

Jiwa korsa dipercaya berasal dari istilah *ESPRIT DE CORPS* yang diperkenalkan oleh ahli perang ulung asal Perancis Napoleon Bonaparte. Berdasarkan definisi dari kamus Bahasa Inggris terpercaya Merriam Webster, definisi *Esprit De Corps* adalah “*the common spirit existing in the members of a group and inspiring enthusiasm, devotion, and strong regard for the honor of the group*” semangat yang dimiliki setiap anggota kelompok dan mengobarkan semangat yang besar, kesetiaan, serta bakti yang kuat akan kehormatan kelompok (kompassiana, 2013).

Istilah *esprit de corps* diperkenalkan oleh Naopoleon Bonaparte dalam sebuah peperangan, dimana dia menekankan bahwa dalam sebuah pasukan harus ada rasa yang kuat untuk saling membantu, melindungi, menjaga, dan membela kehormatan sesama anggota pasukan. Mereka diibaratkan satu tubuh, apabila salah satu bagian tubuh terluka maka anggota tubuh yang lainnya pun akan merasakan sakit juga.

Dalam konteks peperangan seperti halnya yang dilakukan oleh napoleon bonaparte untuk memotivasi pasukannya, tentu saja jiwa korsa sangat tepat dan bahkan wajib untuk diaplikasikan. Hal ini untuk mengobarkan semangat kebersamaan dan saling melindungi sesama pasukan demi memenangkan pertempuran.

Jiwa korsa itu mengajarkan rasa kesetiakawanan, rasa solidaritas, dan loyalitas yang tinggi. Akan tetapi, penerapan jiwa korsa tersebut perlu diimbangi dengan pembinaan dari pimpinan (Kompasiana.Com).

Hal ini dimaksudkan agar tiap-tiap anggota memiliki rasa keikatan yang kuat dari kesetiakawanan, sehingga dapat menimbulkan solidaritas kuat pada antar anggota. Ini dapat diterapkan pada saat terjadi atau sedang dalam peperangan ketika ada prajurit/teman yang tertembak maka jangan sampai meninggalkannya. Sama seperti yang diajarkan Napoleon

Rapl Linton dalam bukunya (*The Study of Man: 219*) mengatakan bahwa "*L'Esprit De Corps is The Development Of Consiouness, Afeeling Of Unity*", Jiwa korsa adalah semangat keakraban dalam korps atau kelompok. Dapat diartikan pula Jiwa korsa adalah kesadaran korps, perasaan kesatuan, perasaan kekitaan, suatu kecintaan terhadap perhimpunan atau organisasi. Tetapi kebanggaan itu secara wajar, tidak berlebihan, tidak membabi buta atau fanatik.

Jiwa korsa merupakan semangat sekaligus ruh yang dimiliki oleh setiap satuan dalam tubuh militer. Rasa senasib sepenanggungan itulah yang menjadikan ikatan emosional terasa begitu kuat dalam tiap-tiap personil/anggota. Ikatan emosional tersebut sangat kuat.

Jiwa korsa ibarat ruh dalam diri setiap satuan (kompasiana.hankam 2013). Jiwa korsa sangat diperlukan, namun dalam batasan wajar dan tidak membabi buta. Jiwa korsa sangat penting dipelihara, namun dalam batas kewajaran, tidak berlebihan, serta tidak dalam pemahaman sempit. Prinsip

utama jiwa korsa adalah menciptakan ketertiban, disiplin moral dan juga motivasi bagi sesama dan juga rasa senasib sepenanggungan yang menjadikan ikatan emosional pada anggota menjadi erat.

Jiwa korsa ibarat udara yang selalu dihirup atau ibarat darah yang mengalir dalam tubuh. Keyakinan tersebut telah mendarah daging dalam diri serdadu/prajurit. Hal inilah pula yang menyebabkan ikatan emosional antar prajurit/personil dapat terjalin.

Jiwa korsa diibaratkan seperti tubuh manusia. Ketika salah satu anggota tubuh terlukai atau tersakiti maka anggota tubuh yang lainnya akan merasakan sakit tersebut. Dengan begitu jiwa korsa dapat dikatakan dengan suatu ikatan yang kuat dan melekat dalam seseorang kepada yang lainnya dalam suatu kelompok.

2. Faktor yang mempengaruhi jiwa korsa

Menurut Staplekamps jr. Leluit derat dalam tulisan berjudul *corps geest* (demilitaire spectator, 1952) mengemukakan bahwa pengertian jiwa korsa terdiri dari faktor – faktor :

- a) Rasa hormat: rasa hormat pribadi dan rasa hormat pada organisasi/korps.
- b) Setia: setia kepada sumpah, janji dan tradisi kesatuan serta kawan – kawan satu korps.

- c) Kesadaran: terutama kesadaran bersama, bangga untuk menjadi anggota korps. Tidak mementingkan diri sendiri dan siap berkorban untuk kepentingan yang lebih besar. (Choirudin, Nanang. 2013).

“Tidak mementingkan diri sendiri dan siap bekorban untuk kepentingan yang lebih besar” hal ini seperti konsep *Ashabiyah*-nya Ibnu Khaldun (1332-1406) dalam bukunya yang terkenal *muqodimah* yang berarti senasib sepenanggungan, perasaan solidaritas, semangat kesatuan, kesadaran kolektif dan lain sebagainya.

Menurut Ibnu Khaldun yang terkandung dalam jiwa korsa adalah:

- a) Loyalitas
Loyalitas berarti setiap tindakan dan perbuatan harus bisa memberikan kontribusi besar bagi lingkungan, maupun dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.
- b) Rasa ikut dan saling memiliki
- c) Tanggung jawab
- d) Merasakan rasa pasang surut perkembangan yang ada dalam satuannya (Humamain. 2010).

Dengan bergabungnya seseorang dalam suatu kelompok atau komunitas ataupun organisasi maka terjadilah suatu konformitas dalam diri individu tersebut. Konformitas berarti penyesuaian diri dengan masyarakat dengan cara mengindahkan norma dan nilai masyarakat (Soerjono Soekanto, 2000). Dapat dikatakan bahwasanya konformitas adalah suatu bentuk sikap penyesuaian diri seseorang dalam masyarakat/kelompok

karena dia terdorong untuk mengikuti kaidah-kaidah dan nilai-nilai yang sudah ada. Adapun jenis konformitas yaitu:

- a) Ketundukan (Compliance): melakukan suatu hal yang diminta oleh orang lain meskipun terkadang bertentangan dengan kita atau tidak kita suka. dilakukan untuk mendapat hadiah atau menghindari hukuman.
- b) Acceptance : Ada beberapa hal yang dapat kita jadikan alasan untuk melakukan konformitas tersebut, tidak sepenuhnya kita ingkari.
- c) Seperti yang sudah dijelaskan diatas rasa hormat terdiri dari rasa hormat pribadi dan rasa hormat pada organisasi/korps. Setia yang dimaksud yaitu setia kepada sumpah, janji dan tradisi kesatuan serta kawan – kawan satu korps. Kesadaran, terutama kesadaran bersama, bangga untuk menjadi anggota korps. Tidak mementingkan diri sendiri dan siap berkorban untuk kepentingan yang lebih besar.

Menurut Cialdini & Gold stein, 2004 konformitas adalah tendensi untuk mengubah keyakinan atau perilaku seseorang agar sesuai dengan perilaku orang lain. Hal ini dilakukan agar dapat menyesuaikan diri dan agar bisa akrab. Dengan begitu konformitas dapat disimpulkan dengan sikap seseorang yang melakukan suatu hal secara sukarela karena oreng lain juga melakukannya. Konformitas sehari-hari dibentuk oleh konteks kulturl (Kim & Markus, 1999). Kultur adalah kebiasaan yang ada dalam suatu kelompok atau wilayah. Konformitas bukanlah suatu respon

terhadap desakan sosial, tetapi sebagai cara untuk menjalin hubungan dengan orang lain dan untuk memenuhi kewajiban moral (Shelley Taylor, 2009).

Kesetiaan adalah rasa kebersamaan. Rasa kebersamaan bersama kawan ataupun relasi kerja, bisa juga kita sebut dengan kesetiakawanan. Kesetiakawanan sendiri dapat diartikan dengan perasaan bersatu, sependapat dalam suatu hubungan, meskipun terkadang ada perselisihan pendapat akan tetapi pasti ada usaha untuk mencari titik tengah dari seluruh pendapat tersebut (Zainuddin, 2013).

F. Komitmen Menurut Pandangan Islam

Dalam kehidupan berorganisasi setiap anggota dituntut untuk berkomitmen terhadap organisasinya. Hal itu sama dengan satu tuntunan bahwa segala bentuk pertumbuhan dan perkembangan materiil harus ditunjukkan demi keadilan, kebenaran dan peningkatan ketakwaan spiritual baik bagi organisasi maupun dirinya-sendiri sebagai wujud pertanggungjawaban sebagai khalifah di bumi. Menurut Yousef (2000) semakin tinggi etika kerja Islam didalam organisasi maka akan semakin tinggi komitmen yang dimiliki organisasi.

Setiap manusia di dunia ini diciptakan sebagai khalifah. Sesama khalifah di muka bumi ini tugas kita adalah untuk menjunjung tinggi selalu rasa hormat dan menghargai suatu pendapat seseorang. Jika kita mampu untuk

memberikan hormat kita kepada diri sendiri maka kita bisa memberikan rasa hormat kepada orang lain

و اذ قال ربك للملائكة اني جا على الارض خليفة فاولوا اتجعل
 فيها من يقصد فيها يسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال اني
 اعلم ماتعلمون

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". QS. Al – Baqoroh: 30.

Penelitian terdahulu mengenai komitmen organisasi dan korelasinya (Hackett et, al., 1994; Knop, 1995; Mayer et, al., 1993) telah dilakukan pada berbagai sampel penelitian. Komitmen organisasi dan korelasinya dengan setting akuntansi juga mulai banyak menarik perhatian sejumlah peneliti (seperti Ketchand dan Strawser, 1998; Poznanski dan Bline, 1997; Reed et, al., 1994; Shaub dan Finn, 1993). Penelitian yang dilakuan Yousef (2000) menyandarkan pada literature terkait mengenai hubungan etika kerja protestan dengan komitmen organisasi karena literatur terkait mengenai hubungan etika kerja Islam dengan komitmen organisasi masih sangat

terbatas. Analisis jalur yang dilakukan Yousef mengindikasikan bahwa etika kerja Islam secara langsung dan positif mempengaruhi affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment. Dengan demikian hipotesis pengaruh etika kerja Islam terhadap komitmen organisasi (*Affective komitmen, continuance komitmen, dan normative commitment*).

