

BAB II

KAJIAN TEORI

1. Komitmen Organisasi

A. Definisi Komitmen Organisasi

Cascio dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktifnya di dalam organisasi. Adanya keinginan seseorang untuk turut aktif dalam organisasi karena pemahaman atau pengetahuan yang dimilikinya tentang organisasi yang dimilikinya. Seberapa besar tahu hal-hal yang terdapat dalam organisasi yang dimiliki. Jadi artinya yang membedakan kemampuan atau sikap komitmen individu didalam organisasi tersebut tergantung dari tingkat pemahaman individu mengenai organisasi yang dijalaninya.

Kemudian Sheldon (Sitat dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap atau orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi orang tersebut terhadap organisasi. Artinya seseorang masuk dalam organisasi itu karena masih ada kaitannya dengan latar belakang dari individu yang bersangkutan. Dengan kata lain, seseorang masuk dalam organisasi karena adanya kesamaan pikiran di dalamnya. Dengan kesamaan pikir seseorang tetap setia dengan organisasi yang di jalaninya.

Hall (Sitat dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu proses terintegrasi atau kongruennya tujuan organisasi dengan individu. Penjelasan ini hampir sama dengan para ahli lain, yaitu adanya kecocokan antara visi dan misi individu dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen individu di pengaruhi dari apakah tujuan organisasi sama dengan visi dan misinya. Kanter (Sitat dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu kerelaan dari perilaku sosial untuk memberikan usaha serta kesetiaannya terhadap sistem sosial. Kalau pendapat ahli yang satu ini mengatakan bahwa kesetiaan seseorang muncul ketika individu mau dengan sukarela menyumbangkan tenaganya demi kepentingan dalam ruang lingkup sosial. Hal ini cenderung melihat dari sisi luarnya. Jadi bukan adanya kesamaan tujuan diri tapi karena adanya kerelaan untuk bisa ikut serta dalam sistem sosial.

Porter dalam Kuntjoro (e-psikologi: 2002) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan yang bersifat relatif dari individu dalam mendentifikasikan keterlibatan individu kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat di tandai dengan tiga hal yaitu : penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dalam organisasi).

Dalam hal ini Steers dalam Kuntjoro (e-psikologi.com: 2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai – nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang anggota terhadap organisasinya.

Secara singkat, Carell (1997: 140) menyatakan bahwa “komitmen organisasi adalah suatu sikap anggota terhadap mempertahankan keberadaannya pada suatu organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap setia pada organisasinya“. Miner (1992: 124), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu kekuatan relatif individu dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi.

a. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Ada beberapa macam aspek-aspek yang mempengaruhi setiap individu untuk bisa komitmen dalam organisasi diantaranya :

Menurut Luthans (1998) dalam Yulianie, dkk (2003: 262) mengemukakan aspek komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam organisasinya
- 2) Kerelaan untuk sungguh-sungguh berusaha demi kepentingan organisasi
- 3) Keyakinan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi

Komitmen organisasi menurut Kuntjoro (e-psikologi. com: 2002) , memiliki tiga aspek utama, yaitu :

- 1) Identifikasi

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap organisasi. Guna menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi/organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan anggotan dalam tujuan organisasi atau organisasi. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para anggota dengan organisasi. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan organisasi.

2) Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukkan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

3) Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna ksesediaan seseorang untuk bisa melanggengkan hubungannya dengan organisasi kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

Miner (1992: 124) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai tiga aspek penting yaitu :

- 1) Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Kemauan untuk berusaha demi kepentingan organisasi.
- 3) Keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Ada berbagai faktor – faktor yang menjadikan seseorang untuk mau tetap komitmen dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi yang di jalannya. Di antaranya menurut Steers dan Porter dalam Temaluru (2001: 458), yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

- 1) Karakteristik personal atau pribadi, berkaitan dengan kebutuhan berprestasi, masa kerja, usia, pendidikan, dan jenis kelamin anggotanya.

- 2) Karakteristik pekerjaan atau peranan, berkaitan dengan umpan balik, identitas, tugas, kesempatan berinteraksi, dan komunikasi. Karakteristik ini merupakan tantangan pekerjaan yang harus di hadapi anggota dalam bekerja. Bilamana anggota menerima tantangan tersebut, maka secara otomatis anggota akan lebih berkomitmen terhadap organisasi.
- 3) Karakteristik struktural, berkaitan dengan lingkungan kerja seperti tersedianya fasilitas yang mendukung setiap pelaksanaan kerja.
- 4) Sifat dan pengalaman kerja, merupakan keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan oleh organisasi, realisasi harapan anggota di organisasi, persepsi terhadap rekan kerja, dan persepsi terhadap perilaku atasan. Bilamana anggota merasakan adanya pengalaman tersebut di organisasi, maka anggota akan mudah untuk lebih komitmen terhadap organisasi.

Chusmir dalam Jewell (1998: 512-520) memasukan variabel komitmen kerja yang mempengaruhi seseorang untuk mau berkomitmen dalam suatu organisasi antara lain:

- 1) Pengaruh pribadi meliputi, jenis kelamin, latar belakang (usia, tingkat pendidikan, urutan kelahiran, kelas sosial orang tua), sikap dan nilai, dan kebutuhan intrinsik.
- 2) Pengaruh moderat dari luar meliputi, karakteristik keluarga, keadaan pekerjaan (kepuasan kerja, penggunaan keterampilan, faktor psikologis pekerjaan, faktor kerja bukan motivasi).

- 3) Persepsi moderat, sikap dan perilaku peran yang diperkirakan meliputi, konflik peran dan jenis kelamin, kepuasan kebutuhan komitmen kerja.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu karakteristik pekerjaan, karakteristik personal, karakteristik struktural, dan sifat dan pengalaman kerja.

c. Jenis-jenis Komitmen Organisasi

Kemudian untuk jenis-jenis dari bentuk komitmen organisasi tersebut ada tiga jenis komitmen organisasi yang dikemukakan Allen dan Meyer (Sitat dalam Hariyanto,1996) dalam Yulianie,dkk (2003: 261), yaitu:

1) Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Jenis ini berkaitan dengan keterikatan emosional yang dipunyai seseorang dengan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen afektif akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Individu yang memiliki komitmen afektif, berarti individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktivitas organisasi. Semakin kuat identifikasi yang dilakukan, akan terjadi internalisasi nilai organisasi yang semakin intensif sehingga dirinya akan semakin terlibat dengan apa yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu akibat dari proses tersebut akan terlihat dari kinerjanya.

2) Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*)

Jenis ini bermakna keberlanjutan keanggotaan individu terhadap suatu organisasi setelah mempertimbangkan kerugian-kerugian dan resiko-resiko yang akan dialaminya kalau meninggalkan organisasi.

3) **Komitmen Normatif (*normative commitment*)**

Komitmen yang mengandung dimensi moral dan didasarkan pada kesadaran akan kewajiban yang dirasakan serta tanggungjawab yang dipikul oleh seseorang terhadap organisasi. Semakin individu bisa menerima nilai-nilai organisasi dan semakin sesuai nilai pribadi individu dengan nilai organisasi, akan semakin tumbuh kesadaran bahwa ia telah menerima hak-hak tertentu yang diberikan oleh organisasi

d. Wujud Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Modway, dkk (Kuntjoro dalam e-psikologi.com: 2002) mempunyai dua komponen penting yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku.

Sikap meliputi :

- 1) Identifikasi terhadap organisasi, hal ini berarti anggota mempunyai kesamaan tujuan dengan organisasinya dan ada rasa bangga menjadi bagian dari organisasi
- 2) Keterlibatan sesuai dengan peran dan tanggungjawab pekerjaan, anggota yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan menerima semua tugas dan tanggung jawab akan tugas tersebut.
- 3) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi, adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan anggota .

Kehendak bertingkah laku dalam hal ini meliputi :

- 1) Kesiediaan untuk memajukan usaha, dalam hal ini anggota ikut memperhatikan nasib organisasi atau organisasi.
- 2) Keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, anggota yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi tidak mempunyai alasan untuk keluar dari organisasi mereka akan ikut bergabung dengan organisasi tersebut

Menurut Dunham, Grube dan Castaneda dalam Martini dan Rostiana (2003: 23-24) mengatakan bahwa dari ketiga macam komitmen tersebut diatas, perilaku berkomitmen nampak jelas pada affective commitment dan normative commitment, daripada continuance commitment.

Etzioni dalam Temaluru (2001: 456-457), mengemukakan tiga bentuk keterikatan terhadap organisasi, yaitu :

- 1) *Moral involvement*, orientasi yang positif dan kuat terhadap organisasi karena ada internalisasi terhadap tujuan, nilai, dan norma organisasi dan identifikasi pada pemegang otoritas. Individu memiliki komitmen terhadap organisasi sejauh mana konsistensi identitas pribadinya dengan tujuan organisasi.
- 2) *Calculative involvement*, keinginan individu untuk menetap pada suatu organisasi karena kepentingan timbal – balik dengan organisasi tersebut.

3) *Alienative involvement*, orientasi yang negatif terhadap organisasi, terutama pada situasi saat individu merasa terpaksa untuk berperilaku tertentu.

Dari beberapa pendapat di atas, peneliti menyimpulkan definisi komitmen organisasi adalah wujud kesetiaan dan sikap totalitas seseorang yang ditunjukkan pada organisasi di tempatnya bekerja untuk tetap berada dalam organisasi apapun yang terjadi, kemudian juga identifikasi terhadap hal – hal berkaitan erat dalam dunia organisasi, dan keterlibatan anggota untuk tetap tinggal dalam organisasi demi mencapai tujuan dari organisasi, sehingga akan timbul rasa menyatu dengan organisasi.

2. Peran Saling Percaya

A. Definisi Peran Saling Percaya

Rasa saling percaya (*mutual trust*) yang terdapat di antara karyawan yang bekerja di suatu lingkungan kerja tertentu adalah salah satu unsur iklim kerja yang penting, karena kondisi psikososial ini menjadi prasyarat bagi berkembangnya sikap, motif, dan niat orang untuk menjalin kerja sama yang efektif serta munculnya berbagai kekuatan karakter (*character strength*) atau potensi insani yang biasanya menjadi tumpuan untuk penciptaan nilai. Kondisi psikososial ini bersangkutan dengan suasana hati yang terdapat di antara karyawan yang bekerja dan saling berhubungan di suatu lingkungan kerja tertentu. Jika terdapat rasa saling percaya yang tinggi di suatu lingkungan kerja, karyawan yang

bekerja di situ akan menjadi lebih terbuka satu terhadap yang lain, baik pada waktu mengemukakan pendapat dan gagasan mereka maupun dalam kesediaan mereka untuk mendengarkan dengan saksama dan memahami dengan baik apa yang dikatakan pihak lain. Karyawan juga terbebas dari rasa khawatir atau rasa takut, dan merasa tidak terbebani pada waktu mereka perlu mengambil tindakan yang inovatif atau berbeda dari yang sudah biasa dilakukan di lingkungan kerja tersebut. Karyawan yang bekerja juga terbebas dari rasa saling curiga. Segala tindakan dan perilaku dilakukan dengan dilandasi iktikad baik dan dilaksanakan dengan penuh komitmen untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama. Orang biasa mempertanyakan hal-hal yang dianggap dengan iktikad untuk memungkinkan mereka bekerja dengan lebih baik. Tempat kerja yang penuh dengan rasa saling percaya adalah lingkungan kerja yang menggairahkan di mana karyawan yang dapat dipercaya (*trustworthy persons*) akan terdorong untuk bekerja secara maksimal.

Jika ada rasa saling percaya di suatu lingkungan kerja, karyawan yang bekerja di situ akan juga lebih mudah menerima gagasan yang dikemukakan pihak lain, termasuk yang dikemukakan oleh pemimpin mereka sehingga tindak lanjut dapat dilakukan dengan lebih lancar. Jika ada hal-hal yang dirasakan kurang tepat, mereka tidak akan sungkan bertanya atau mempertanyakannya. Orang juga tidak segan mengemukakan gagasan alternatif. Dengan perkataan lain, lingkungan kerja yang penuh rasa saling percaya adalah juga suatu lingkungan kerja

yang inovatif, di mana inovasi, kreativitas, dan pembaruan sangat dihargai. Tempat kerja yang penuh rasa saling percaya adalah juga lingkungan kerja yang penuh kepedulian, artinya di situ karyawan saling peduli terhadap kesejahteraan, masa depan, dan keberhasilan orang lain. Di lingkungan kerja seperti ini, karyawan juga ditingkatkan kepekaannya terhadap lingkungan sosial dan alam di sekitarnya. Mereka dibiasakan untuk melihat masalah perusahaan di dalam perspektif yang lebih luas. Mereka juga dibiasakan untuk melihat dan memahami suatu permasalahan dari banyak perspektif, termasuk dari perspektif orang yang berbeda pendapat. Empati (*tepo seliro*) menjadi sikap dasar dari karyawan yang bekerja di lingkungan ini. Rasa saling percaya juga akan mendorong orang untuk mempertanyakan keberadaan dirinya dan maim kerjanya. Rasa saling percaya akan mendorong orang untuk melihat tempat kerja mereka bukan sekadar sebagai suatu tempat mereka mencari nafkah, melainkan juga sebagai tempat di mana mereka dapat menemukan makna kehidupan dan kerja serta menunjukkan jati diri mereka yang sejati. Di sini, orang juga akan melihat rekan kerja mereka bukan hanya sebagai orang lain yang kebetulan ditugaskan untuk bekerja sama, melainkan juga sebagai sahabat dengan siapa mereka akan berbagi suka duka dalam mengarungi masa depan dunia kerja mereka yang penuh tantangan. Mereka melakukan itu dengan penuh semangat untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama atau idealisme yang dapat memberi makna pada kehidupan mereka. Dengan perkataan lain,

lingkungan kerja yang penuh rasa saling percaya adalah juga lingkungan yang penuh idealisme di mana orang dapat menemukan makna kehidupan, membangun jati diri mereka secara utuh, dan memberi makna pada kerja mereka. Di sinilah orang menemukan dan merasakan nilai kontribusi mereka, bagi diri mereka sendiri, bagi orang lain, maupun bagi perusahaan atau organisasi di mana mereka bekerja (dalam Frans Mardi Hartanto,2011)

B. Teori *Trust* (Kepercayaan)

Banyak ahli yang telah mendefinisikan pengertian *trust* (kepercayaan). Dalam konteks *business to business marketing*, Anderson dan Narus,1990 (dalam Rusdin, 2007) mendefinisikan kepercayaan sebagai berikut: *Trust as a belief that another company will perform actions that will result in positive outcomes for the firm while not taking actions that would result in negative outcomes*. Berdasarkan definisi di atas kepercayaan merupakan keyakinan suatu perusahaan terhadap perusahaan lainnya bahwa perusahaan lain tersebut akan memberikan *outcome* yang positif bagi perusahaan.

Sementara itu, Moorman et al ,1999 (dalam Rusdin, 2007) mengemukakan definisi tentang kepercayaan yang tidak jauh berbeda dengan definisi di atas serta menjelaskan adanya pernyataan antara kedua belah pihak yang terlibat dalam suatu hubungan. Salah satu pihak dianggap berperan sebagai *controlling assets* (memiliki sumber-sumber, pengetahuan) sementara pihak lainnya menilai bahwa berbagi

penggunaan sumber-sumber tersebut dalam suatu ikatan akan memberikan manfaat. Keyakinan pihak yang satu terhadap pihak yang lain akan menimbulkan perilaku interaktif yang akan memperkuat hubungan dan membantu mempertahankan hubungan tersebut. Perilaku tersebut akan meningkatkan lamanya hubungan dengan memperkuat komitmen di dalam hubungan. Pada akhirnya, kepercayaan akan menjadi komponen yang bernilai untuk menciptakan hubungan yang sukses. Kepercayaan tersebut juga mengurangi risiko dalam bermitra dan membangun hubungan jangka panjang serta meningkatkan komitmen dalam berhubungan.

Dalam penelitian Gounaris dan Venetis (2002 dalam Rusdin 2004)) dikemukakan bahwa kepercayaan merupakan faktor penting dalam menjalin hubungan secara timbal balik. Di samping itu, secara empiris dapat diteliti peranan kualitas pelayanan dan keterikatan pelanggan sebagai penyebab adanya kepercayaan.

Trust menurut Johnson & Johnson (1997) merupakan aspek dalam suatu hubungan dan secara terus menerus berubah. Dan Johnson (2006), *trust* merupakan dasar dalam membangun dan mempertahankan hubungan intrapersonal.

a. Faktor terbentuknya *Trust*

Membangun *trust* pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Itu tergantung pada perilaku kita dan kemampuan orang lain untuk *trust* dan dalam mengambil resiko. Faktor yang mempengaruhi *trust* individu dalam

mengembangkan harapannya mengenai bagaimana seseorang dapat *trust* kepada orang lain, bergantung pada faktor-faktor di bawah ini (Lewicki, dalam Deutsch & Coleman, 2006):

1. Predisposisi (kecenderungan) kepribadian

Deutsch (dalam Deutsch & Coleman, 2006) menunjukkan bahwa setiap individu memiliki predisposisi yang berbeda untuk percaya kepada orang lain. Semakin tinggi tingkat predisposisi individu terhadap *trust*, semakin besar pula harapan untuk dapat mempercayai orang lain.

2. Reputasi dan *stereotype*

Meskipun individu tidak memiliki pengalaman langsung dengan orang lain, harapan individu dapat terbentuk melalui apa yang dipelajari dari teman ataupun dari apa yang telah didengar. Reputasi orang lain biasanya membentuk harapan yang kuat yang membawa individu untuk melihat elemen untuk *trust* dan *distrust* serta membawa pada pendekatan pada hubungan untuk saling percaya.

3. Pengalaman aktual

Pada kebanyakan orang, individu membangun faset dari pengalaman untuk berbicara, bekerja, berkoordinasi dan berkomunikasi. Beberapa dari faset tersebut sangat kuat di dalam *trust*, dan sebagian kuat di dalam *distrust*. Sepanjang berjalannya waktu, baik elemen *trust* maupun *distrust* memulai untuk mendominasi pengalaman, untuk menstabilkan dan secara mudah mendefinisikan sebuah hubungan. ketika polanya sudah stabil,

individu cenderung untuk mengeneralisasikan sebuah hubungan dan menggambarkan dengan tinggi atau rendahnya *trust* atau *distrust*.

4. Orientasi psikologis

Deutsch (dalam Deutsch & Coleman, 2006) menyatakan bahwa individu membangun dan mempertahankan hubungan sosial berdasarkan orientasi psikologisnya. Orientasi ini dipengaruhi oleh hubungan yang terbentuk dan sebaliknya. Dalam artian, agar orientasinya tetap konsisten, maka individu akan mencari hubungan yang sesuai dengan jiwa mereka. Membangun *trust* pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Itu tergantung pada perilaku kita dan kemampuan orang lain untuk *trust* dan mengambil resiko (Myers, 1992).

Menurut Robbins (2006) kepercayaan didefinisikan sebagai harapan yang positif tidak hanya melalui perkataan, tindakan atau keputusan.

Adapun dimensi kepercayaan menurut Robbins (2006) ada lima yaitu :

a. Integritas

Integritas meliputi kejujuran dan keadaan yang sesungguhnya. Integritas dalam kepercayaan merupakan sesuatu hal yang kritical. Tanpa persepsi karakter moral dan kejujuran yang dasar, dimensi lainnya tidak akan berarti.

b. Kompetensi

Kompetensi disini merupakan teknik dan kemampuan dalam berinteraksi membangun kepercayaan. Misalnya bagaimana mendengarkan seseorang, bagaimana berbicara dan mengucapkan sesuatu agar terjadi proses kepercayaan.

c. Konsistensi

Konsistensi berhubungan dengan sesuatu yang dapat dipercaya, tingkat prediksi terhadap seseorang, dan penilaian menangani situasi.

d. Loyalitas

Kemampuan untuk melindungi dan menyelamatkan seseorang dari orang lain. Kepercayaan mempersyaratkan kita tergantung seseorang untuk tidak mencari kesempatan.

e. Keterbukaan

Dimensi terakhir kepercayaan mengharuskan adanya keterbukaan diantara satu dengan yang lainnya. Tanpa keterbukaan tidak mungkin akan terjadi proses kepercayaan.

Rasa percaya diri (*trust*) adalah konsep yang memiliki dua komponen. Pertama, komponen emosional yang disebutkan sebagai antisipasi yang diyakinkan dan harapan yang penuh kepercayaan. Kedua, komponen intelektual yang didasarkan pada sekumpulan rekaman mengenai performansi yang menginformasikan rasa percaya tersebut. Rasa percaya menghasilkan manfaat kompetitif jangka panjang, pengaturan diri sendiri, efisiensi, performansi yang terinspirasi, serta kapasitas dan arti bagi organisasi (Ciancutti dan Stending, 2001). Hubungan yang didasarkan rasa saling percaya diantara anggota organisasi bukanlah rasa yang timbul begitu saja, tetapi adalah rasa percaya yang sengaja ditumbuhkan. Artinya, bahwa masing-masing anggota organisasi harus bekerja dalam proses yang saling terbuka diri satu dengan yang lainnya. (Gidden, 1995)

Rasa percaya dapat menutupi kekurangan dalam menutupi kekurangan dalam pengetahuan, karena rasa percaya menyebabkan seseorang menaruh kepercayaannya pada keahlian dari orang lain. Dengan mempercayai keahlian orang lain dalam organisasi, akan menyebabkan bawahan percaya terhadap atasan, dan sebaliknya. Hal ini akan mengarah pada terjadinya peraturan pengetahuan di antara anggota organisasi. Rasa saling percaya antara kelompok dapat ditumbuhkan melalui sosialisasi, yaitu melalui pengembangan norma dan nilai bersama, sehingga kelompok-kelompok tersebut terintegrasi ke dalam satu sistem sosial (Smets, *et al*, 1999).

Pada dasarnya tingkat kepercayaan dalam organisasi dapat diukur dengan empat elemen penting, yaitu *exhibiting trust*, *achieving result* (pencapaian hasil), *acting with integrity* (tindakan yang terintegritas) dan *demonstrating concern*. Kepentingan dari masing-masing elemen tergantung pada situasi. Beberapa keadaan membutuhkan penekanan yang lebih pada salah satu elemen, namun ketidakadaan salah satu elemen dapat mengakibatkan tingkat kepercayaan yang rendah karena elemen-elemen kepercayaan tersebut saling mempengaruhi satu sama lain.

1. *Exhibiting Trust* merupakan elemen untuk mengukur tingkat kepercayaan tim yaitu untuk mengetahui tingkat kepentingan yang sekarang sudah ada pada suatu tim atau suatu organisasi. *Exhibiting trust* dapat dilihat dari :
 - a. Pelimpahan wewenang

- b. Kerjasama secara kolaboratif
 - c. Mau mengambil resiko sendiri
 - d. Terbuka terhadap perubahan
 - e. Bebas mengungkapkan pandangan
 - f. Adanya pembelajaran berorganisasi
 - g. Adanya otonomi
2. *Achieving Resultt* (pencapaian hasil) merupakan elemen yang paling penting untuk memperoleh kepercayaan dalam keadaan yang menuntut adanya tindakan dan hasil, yakni yang melibatkan kewajiban dan hasil. Hasil adalah kuncinya : bahkan jika motivasi seseorang ditandai dengan niat baik, kepercayaan kita akan mereka tidak dapat dipertahankan jika mereka tidak kompeten atau tidak mampu memenuhi harapan yang kita inginkan dari mereka. Ketidakpercayaan tercipta ketika anggota organisasi gagal untuk memberikan hasil yang diharapkan. Karyawan mulai mempertanyakan komitmen mereka pada perusahaan, dan mempertanyaan apakah mereka harus mengikuti petunjuk strategis dari pemimpin mereka yang telah membuat kesalahan. Perhitungan kesuksesan dan kemampuan bertahan organisasi perlu diperhitungkan agar iklim kepercayaan tetap ada. Setiap orang dalam organisasi harus mampu mempertahankan hasil sesuai dengan komitmen yang telah dijanjikan (Shaw,1997). Upaya pencapaian hasil dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

- a. Menetapkan target yang ambisius dan jelas.

Fokus kinerja dari organisasi merupakan hal yang penting karena dapat memberikan kepercayaan diri kepada bawahan pada kinerja mereka dievaluasi berdasarkan standar yang jelas. Karyawan yang mengetahui bahwa mereka akan dievaluasi dan diberi reward, akan merasa memiliki ukuran kontrol terhadap kinerja mereka

- b. Mengharapkan pelaksanaan inisiatif yang baik.

Prinsip pengembangan kepercayaan yang lain adalah perhatian terhadap detail pelaksanaan strategi baru. Inisiatif yang kritis menjadi kunci bagi pemimpin untuk menunjukkan prioritas mereka yang dapat menciptakan budaya baru di mana semua pihak memiliki tanggung jawab untuk memenangkan persaingan di pasar dan memperoleh hasil yang diharapkan oleh pelanggan, share holder, dan karyawan organisasi, Memperhitungkan konsekuensi untuk keberhasilan dan kegagalan Tujuan yang didesain dalam sistem organisasi menciptakan tingkat kepercayaan yang berhubungan dengan resiko yang mungkin diperoleh. Konsekuensi dari kinerja, baik yang positif maupun yang negatif harus dibangun pada diri masing-masing individu dan untuk organisasi secara keseluruhan. Konsekuensi yang diberikan kepada masing-masing individu dalam organisasi ketika mengalami kegagalan harus seimbang dengan reward dan pengakuan yang akan mereka terima apabila berhasil (Shaw,1997).

3. *Acting with Integrity*. Elemen lain dalam kepercayaan adalah *acting with integrity* (tindakan yang terintegritas). Integritas memiliki dua arti dalam hubungannya dengan kepercayaan organisasi. Pertama, integritas membutuhkan organisasi untuk mengembangkan nilai dan kegiatan yang dapat memperkuat hak konsumen, asosiasi dan shareholder. Kedua, integritas membutuhkan organisasi untuk mengembangkan pendekatan-pendekatan yang konsisten dan kohesive di mana setiap bagian organisasi mulai dari nilai dan kegiatan mereka menyatu secara kohesive. Integritas dapat diartikan sebagai kejujuran dan konsistensi. Kepercayaan muncul pada seseorang yang memiliki konsistensi dalam perkataan dan tindakan mereka. Kepercayaan membutuhkan ekspektasi yang paling penting pada pemenuhan situasi yang diharapkan dapat terjadi. Jarak antara apa yang diantisipasi dan apa yang terjadi menimbulkan ketidakpercayaan. Konsistensi yang merupakan dasar dari integritas dibedakan menjadi beberapa tipe yang berguna bagi pengembangan dan pemeliharaan kepercayaan dalam organisasi.
4. *Demonstrating Concern*. Elemen lain dari kepercayaan adalah *demonstrating concern* (demonstrasi perhatian). Pada tingkat yang sangat dasar, kepercayaan muncul pada mereka yang memperhatikan kita, dan mereka yang dipercaya memahami perhatian kita dan akan bertindak agar tidak menimbulkan konflik. Kepercayaan merefleksikan niat yang sungguh-sungguh untuk membawa kesejahteraan dan kesuksesan setiap organisasi yang terlibat dalam hubungan kemitraan. Perhatian dan

kepercayaan dapat diperoleh dengan melakukan tindakan- tindakan esensial sebagai berikut (Shaw,1997):

- a. Membangun satu visi untuk satu perusahaan. *Demonstrating concern* dimulai dengan pembangunan identitas yang dapat menyamakan pandangan individu dan tim. Membentuk identitas perusahaan sangat penting untuk menciptakan rasa kebersamaan yang dapat menimbulkan keinginan untuk meninggalkan sikap mementingkan diri sendiri dan mulai menunjukkan perhatian pada orang lain. Kepercayaan akan menjadi hal yang mudah apabila seseorang berbagi nilai dan prinsip yang sama.
- b. Menunjukkan kepercayaan diri pada kemampuan orang lain. Keyakinan bahwa setiap anggota organisasi mempunyai motivasi dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan mendorong anggota organisasi untuk konsisten dengan nilai-nilai kepedulian terhadap orang lain.
- c. Membentuk rasa kekeluargaan dan dialog Kepercayaan membutuhkan rasa kekeluargaan, ketersediaan dan pendekatan untuk semua anggota organisasi. Kekeluargaan berarti mendengarkan orang lain dan memahami sudut pandang mereka, juga meliputi penyediaan waktu untuk orang lain. Orang-orang dalam organisasi dengan tingkat yang berbeda dan kelompok yang berbeda dan terpisah dari yang lain dapat menyebabkan hilangnya rasa kekeluargaan.

- d. Mengakui kontribusi orang lain. Cara menunjukkan perhatian dapat dilakukan dengan menghargai kontribusi orang lain. Reward dan pengakuan yang diberikan atas kontribusi seseorang harus diberikan secara hati-hati agar kompetisi di antara anggota organisasi tidak mengakibatkan konflik antar anggotanya.

Trust pada dasarnya potensi psikis yang mempunyai fungsi untuk menggerakkan dan mengontrol individu dalam berbagai aktivitas bekerja. Dari beberapa pendapat di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *Trust* memiliki aspek-aspek:

- a. Membagi tugas
- b. Memahami teman sejawat
- c. Saling membantu
- d. Memberikan umpan balik

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi operasional dari peran saling percaya adalah hubungan yang terbentuk antar personal yang dibangun atas dasar harapan positif keyakinan dan kepercayaan melalui setiap tindakan dan perkataan.

C. Hubungan Peran Saling Percaya dengan Komitmen Organisasi Karyawan

Cascio dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktifnya di dalam organisasi. Adanya keinginan seseorang untuk turut aktif dalam organisasi karena pemahaman atau pengetahuan yang dimilikinya tentang organisasi yang dimilikinya.

Seberapa besar tahu hal-hal yang terdapat dalam organisasi yang dimiliki. Jadi artinya yang membedakan kemampuan atau sikap komitmen individu didalam organisasi tersebut tergantung dari tingkat pemahaman individu mengenai organisasi yang dijalaninya.

Hall (Sitat dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu proses terintegrasi atau kongruennya tujuan organisasi dengan individu. Penjelasan ini hampir sama dengan para ahli lain, yaitu adanya kecocokan antara visi dan misi individu dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen individu di pengaruhi dari apakah tujuan organisasi sama dengan visi dan misinya. Kanter (Sitat dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu kerelaan dari perilaku sosial untuk memberikan usaha serta kesetiaannya terhadap sistem sosial. Kalau pendapat ahli yang satu ini mengatakan bahwa kesetiaan seseorang muncul ketika individu mau dengan sukarela menyumbangkan tenaganya demi kepentingan dalam ruang lingkup sosial. Hal ini cenderung melihat dari sisi luarnya. Jadi bukan adanya kesamaan tujuan diri tapi karena adanya kerelaan untuk bisa ikut serta dalam sistem sosial.

Porter dalam Kuntjoro (e-psikologi: 2002) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan yang bersifat relatif dari individu dalam mendentifikasikan keterlibatan individu kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat di tandai dengan tiga hal yaitu : penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesesediaan untuk berusaha dengan

sungguh-sungguh atas nama organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dalam organisasi).

Dalam hal ini Steers dalam Kuntjoro (e-psikologi.com: 2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai – nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang anggota terhadap organisasinya.

Secara singkat, Carell (1997: 140) menyatakan bahwa “komitmen organisasi adalah suatu sikap anggota terhadap mempertahankan keberadaannya pada suatu organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap setia pada organisasinya“. Miner (1992: 124), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu kekuatan relatif individu dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas, peneliti menyimpulkan definisi komitmen organisasi adalah wujud kesetiaan untuk tetap berada dalam organisasi apapun yang terjadi, kemudian juga identifikasi terhadap hal – hal berkaitan erat dalam dunia organisasi, dan keterlibatan anggota untuk tetap tinggal dalam organisasi demi mencapai tujuan dari organisasi.

Miner (1992: 124) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai tiga aspek penting yaitu :

- 1.) Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

- 2.) Kemauan untuk berusaha demi kepentingan organisasi.
- 3.) Keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi.

Di sisi lainnya Luthan dalam Martini dan Rostiana (2003: 22), mengemukakan bahwa komitmen organisasi meliputi tiga aspek yaitu :

- 1) Memiliki keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi.
- 2) Mempunyai kemauan berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.
- 3) Memiliki kepercayaan penuh terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

e. Jenis-jenis Komitmen Organisasi

Kemudian untuk jenis-jenis dari bentuk komitmen organisasi tersebut ada tiga jenis komitmen organisasi yang dikemukakan Allen dan Meyer (Sitat dalam Hariyanto,1996) dalam Yulianie,dkk (2003: 261), yaitu:

1.) Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Jenis ini berkaitan dengan keterikatan emosional yang dimiliki seseorang dengan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen afektif akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Individu yang memiliki komitmen afektif, berarti individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktivitas organisasi. Semakin kuat identifikasi yang dilakukan, akan terjadi internalisasi nilai organisasi yang semakin intensif sehingga dirinya akan semakin terlibat dengan apa yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu akibat dari proses tersebut akan terlihat dari kinerjanya

2.) Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*)

Jenis ini bermakna keberlanjutan keanggotaan individu terhadap suatu organisasi setelah mempertimbangkan kerugian-kerugian dan resiko-resiko yang akan dialaminya kalau meninggalkan organisasi.

3.) Komitmen Normatif (*normative commitment*)

Komitmen yang mengandung dimensi moral dan didasarkan pada kesadaran akan kewajiban yang dirasakan serta tanggungjawab yang dipikul oleh seseorang terhadap organisasi. Semakin individu bisa menerima nilai-nilai organisasi dan semakin sesuai nilai pribadi individu dengan nilai organisasi, akan semakin tumbuh kesadaran bahwa ia telah menerima hak-hak tertentu yang diberikan oleh organisasi

Selain dimensi tersebut dalam suatu komitmen organisasi, hal ini juga berkaitan dengan pemberdayaan (*empowermen*). Hal tersebut dikarenakan oleh adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Dan agar karyawan siap untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pelaksanaan tugasnya pemberdayaan diperlukan untuk bisa memiliki komitmen terhadap organisasi.

Ada beberapa hal dalam pemberdayaan yang bisa meningkatkan Komitmen Organisasi. (Sharafat Khan dalam Rokhman, 1997) :

1. Lama bekerja (Time)

Merupakan waktu yang telah dijalani seorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan. Semakin lama seseorang bertahan dalam perusahaan maka terlihat bahwa dia berkomitmen terhadap perusahaan.

2. Kepercayaan (Trust)

Setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Kepercayaan antara keduanya dapat diciptakan dengan cara antara lain : (a) Menyediakan waktu dan sumber daya yang cukup bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan ; (b) Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja ; (c) menghargai perbedaan pandangan dan perbedaan kesuksesan yang diraih karyawan ; (d) menyediakan akses informasi yang cukup.

3. Rasa percaya diri (Confident)

Menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi. Keyakinan karyawan dapat ditimbulkan melalui antara lain : (1) mendelegasikan tugas penting kepada karyawan ; (2) menggali saran dan ide dari karyawan ; (3) memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen ; (4) menyediakan instruksi tugas untuk penyelesaian pekerjaan yang baik.

4. Kredibilitas (Credibility)

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara

antara lain : (1) memandang karyawan sebagai partner strategis ; (2) peningkatan target di semua bagian pekerjaan ; (3) mendorong inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi ; (4) membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. Pertanggungjawaban (Accountability)

Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan. Tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Akuntabilitas dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut : (1) menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan ; (2) memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas ; (3) melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran kinerja ; (4) memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan adalah salah satunya faktor kepemimpinan dan faktor kepercayaan terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan oleh fenomena yang mengindikasikan bahwa tidak semua jajaran atasan berbagai organisasi mampu mengembangkan pola kepemimpinan dan membangun kepercayaan terhadap perusahaan, sehingga tidak membangun komitmen kerja karyawan. Belajar dari permasalahan yang ada diasumsikan bahwa aspek kepercayaan

merupakan satu hal penting untuk mendukung munculnya model komitmen yang tinggi.

Komitmen organisasi memang bukan sesuatu yang sekaligus jadi tanpa sebab. Hal ini dibuktikan dengan adanya fenomena yang ada di lingkungan kerja di Indonesia. Banyak perusahaan yang merasa bahwa karyawan-karyawan yang dikelola memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan, namun pada kenyataan masih banyak kinerja yang belum memuaskan. Hal ini perlu disadari karena ukuran komitmen organisasi tidaklah hanya sekedar *loyal* dan *turn over* yang rendah saja (Ancok,2005).

Secara logika, komitmen organisasi baru akan terjadi manakala karyawan dipandang sebagai sosok yang berarti atau sosok yang memiliki eksistensi. Hal ini wajar karena karyawan dianggap sebagai sosok yang memiliki investasi dalam organisasi. Dalam konteks ini investasi yang diberikan berupa kompetensi dan kemauan untuk berkembang. Kondisi ini tentu sangat berkaitan dengan permasalahan kepercayaan terhadap komitmen organisasi yang berkembang dalam perusahaan. Komitmen organisasi baru akan terbentuk manakala karyawan sebagai anggota organisasi merasa percaya bahwa segala peraturan perusahaan yang ada memang mendukung situasi dan kondisi yang memungkinkan untuk munculnya kinerja optimal (Ancok,2005).

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, biasanya terdiri atas beberapa bagian atau unit kerja, dimana masing-masing bagian atau unit kerja tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan satu sama lain.

Sedangkan yang menggerakkan aktivitas di seluruh bagian atau unit kerja adalah sumber daya manusia. Sehingga diperlukan pemahaman yang utuh dari sumber daya manusia yang ada tentang hakekat organisasi atau perusahaan, supaya bisa tercipta suatu kerja sama tim atau *team work* yang baik yang bisa meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja organisasi atau perusahaan (Komang dkk,2012). Sehingga ketika sudah tercipta suatu *team work* maka diharapkan akan tercipta pula lah komitmen organisasi.

Kerja sama terhadap organisasi atau perusahaan juga dapat terwujud dengan adanya pembinaan hubungan kerja, baik hubungan kerja antara para anggota organisasi atau perusahaan maupun antara pimpinan organisasi atau perusahaan dengan bawahannya atau anggota yang lain. Sasaran pembinaan hubungan kerja dalam organisasi atau perusahaan adalah tercapainya kerja sama yang kompak dan harmonis antara sesama anggota organisasi atau sumber daya manusia yang ada (Sri,2012).

Pembinaan hubungan kerja yang dilakukan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil apabila tercipta adanya kerja sama antar anggota organisasi atau sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Kerja sama akan tercipta apabila terdapat saling percaya antar anggota organisasi atau perusahaan dan kepercayaan akan tumbuh melalui pelaksanaan komunikasi yang baik (Sri,2012).

Dalam membangun kerjasama kelompok diperlukan keterbukaan atau transparansi. Dan untuk menciptakan keterbukaan diperlukan kemauan dan kemampuan setiap anggota organisasi atau kelompok untuk

berkomunikasi. Berkomunikasi tidak hanya sekedar berbicara, tetapi bagaimana seseorang atau komunikator mampu mengeluarkan pendapat atau jalan pikirannya kepada orang lain, sehingga orang lain mau dan mampu menerima pendapatnya. Selain itu, dalam proses komunikasi, perlu diperhatikan karakter masing-masing pihak supaya tidak menimbulkan kesalah pahaman. Ada beberapa hal yang mempengaruhi kerjasama kelompok yang baik menurut Sri (2012), antara lain :

1. Rasa saling percaya

Rasa saling percaya merupakan hal yang perlu dibangun dalam suatu kelompok, supaya terhindar dari kepentingan pribadi atau individual yang dapat menimbulkan konflik. Dengan adanya saling percaya antar setiap anggota dan menyadari bahwa mereka semua sebagai satu kesatuan, maka kerjasama kelompok akan menjadi baik dan berkembang.

2. Keterbukaan

Keterbukaan cenderung mengarah pada pembentukan sikap dalam diri seseorang, di mana sikap keterbukaan ini difokuskan pada sejauh mana orang lain mampu mengetahui tentang dirinya dan atau sebaliknya. Pada sikap keterbukaan ini, juga diperlukan sikap positif dan dewasa, baik dalam pola pikir maupun tindakan dari setiap orang dalam berinteraksi.

3. Realisasi diri

Realisasi diri merupakan suatu bentuk kebutuhan setiap orang dan merupakan kebutuhan yang paling dicari. Dengan adanya realisasi diri diharapkan keberadaan dirinya dapat dirasakan dan diakui dalam

lingkungannya. Krena pada kebutuhan ini setiap individu mempunyai peran yang melekat pada dirinya, baik dalam hal kecerdasan, pekerjaan, ketrampilan dan sebagainya.

4. Saling ketergantungan

Saling ketergantungan dipengaruhi antara lain oleh adanya ikatan antar individu. Supaya saling ketergantungan ini dapat terjalin dengan baik, maka diperlukan pemeliharaan tingkat hubungan yang lebih harmonis, kondusif dan lebih matang. Karena saling ketergantungan dalam kelompok perlu adanya upaya untuk menerima perbedaan pendapat antar anggota kelompok.

Rasa saling percaya (*mutual trust*) yang terdapat di antara karyawan yang bekerja di suatu lingkungan kerja tertentu adalah salah satu unsur iklim kerja yang penting, karena kondisi psikososial ini menjadi prasyarat bagi berkembangnya sikap, motif, dan niat orang untuk menjalin kerja sama yang efektif serta munculnya berbagai kekuatan karakter (*character strength*) atau potensi insani yang biasanya menjadi tumpuan untuk penciptaan nilai. Kondisi psikososial ini bersangkutan dengan suasana hati yang terdapat di antara karyawan yang bekerja dan saling berhubungan di suatu lingkungan kerja tertentu. Jika terdapat rasa saling percaya yang tinggi di suatu lingkungan kerja, karyawan yang bekerja di situ akan menjadi lebih terbuka satu terhadap yang lain, baik pada waktu mengemukakan pendapat dan gagasan mereka maupun dalam kesediaan mereka untuk mendengarkan dengan saksama dan memahami dengan baik apa yang dikatakan pihak lain. Karyawan juga terbebas dari rasa khawatir atau rasa takut, dan merasa tidak

terbebani pada waktu mereka perlu mengambil tindakan yang inovatif atau berbeda dari yang sudah biasa dilakukan di lingkungan kerja tersebut. Karyawan yang bekerja juga terbebas dari rasa saling curiga. Segala tindakan dan perilaku dilakukan dengan dilandasi iktikad baik dan dilaksanakan dengan penuh komitmen untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama. Orang biasa mempertanyakan hal-hal yang dianggap dengan iktikad untuk memungkinkan mereka bekerja dengan lebih baik. Tempat kerja yang penuh dengan rasa saling percaya adalah lingkungan kerja yang menggairahkan di mana karyawan yang dapat dipercaya (*trustworthy persons*) akan terdorong untuk bekerja secara maksimal (Frans,2011)

Jika ada rasa saling percaya di suatu lingkungan kerja, karyawan yang bekerja di situ akan juga lebih mudah menerima gagasan yang dikemukakan pihak lain, termasuk yang dikemukakan oleh pemimpin mereka sehingga tindak lanjut dapat dilakukan dengan lebih lancar. Jika ada hal-hal yang dirasakan kurang tepat, mereka tidak akan sungkan bertanya atau mempertanyakannya. Orang juga tidak segan mengemukakan gagasan alternatif. Dengan perkataan lain, lingkungan kerja yang penuh rasa saling percaya adalah juga suatu lingkungan kerja yang inovatif, di mana inovasi, kreativitas, dan pembaruan sangat dihargai. Tempat kerja yang penuh rasa saling percaya adalah juga lingkungan kerja yang penuh kepedulian, artinya di situ karyawan sating peduli terhadap kesejahteraan, masa depan, dan keberhasilan orang lain (Frans,2011).

D. Komitmen Organisasi dalam Perspektif Islam

Dalam surat Ash Shaff ini, banyak sekali kandungan tentang manfaat serta konsep-konsep dalam berorganisasi, bekerja dalam sebuah barisan yang teratur dan kokoh. Salah satu surat Madaniyah ini mengupas secara rinci tentang konsep berjamaah di dalam Islam. Hal ini memang sangat ditekankan oleh Rasulullah SAW pada masa berdakwah di Madinah, saat surat ini diturunkan. Dimana, pengokohan organisasi dan kejamaah adalah titik tekan dakwah Rasulullah SAW di Madinah, berbeda dengan titik tekan dakwah Rasulullah SAW ketika di Mekkah yang fokus pada pengokohan aqidah dan ruhiyah ummat Islam masa itu. Dalam surat ini, terdapat lima konsep besar yang harus ada untuk mewujudkan organisasi yang kokoh.

Yaitu, kesesuaian konsep dan pelaksanaan dalam organisasi, soliditas tim, ketepatan mengukur dan mengetahui kekuatan dan tantangan, konsep kesungguhan dalam bekerja dan berjuang, serta memiliki kader yang solid.

سَبَّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿١﴾ يَتَأْتُوا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقْتَلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بَنِينَ مَرْصُوصًا ﴿٤﴾

Artinya:

“ (1)Telah bertasbih kepada Allah apa saja yang ada di langit dan apa saja yang ada di bumi; dan Dia-lah yang Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana. (2) Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? (3) Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan. (4) Sesungguhnya

Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh” (Q.S. Ash Shaff : 1-4)

1. Untuk mewujudkan organisasi yang kokoh diperlukan adanya kesesuaian konsep (perkataan) dan pelaksanaan (*at tawafuq bainal qouli wal amal*). Hal ini tercantum dalam ayat 1 - 3. Dijelaskan dalam ayat ini, bahwa seruan-seruan ini hanya ditujukan untuk orang-orang beriman dan tidak untuk semua orang. Artinya bahwa, sebagai orang beriman harus memahami dan melaksanakan hal tersebut. Selain itu, yang diseru di sini adalah orang-orang beriman bukan hanya satu orang beriman. dan di sinilah pesan konsep kejamaahannya (keorganisasiannya). Kesesuaian antara konsep (perkataan) dan pelaksanaan artinya tidak hanya lihai merumuskan ide yang tidak diiringi dengan amal nyata. Justru keduanya harus berjalan dengan sinergi antara konsep dan pelaksanaan. Organisasi itu harus mempunyai konsep cara bekerja. Bukan hanya sekedar mempunyai kemampuan bekerja tetapi juga menguasai cara bekerja. Penguasaan cara bekerja akan memudahkan bagaimana mencapai tujuan berkerja.
2. Dalam ayat keempat surat ini disebutkan bahwa Allah SWT menyukai mukmin yang berjuang dalam sebuah bangunan yang kokoh. Ciri dari bangunan yang kokoh adalah seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan satu dengan yang lain. Dapat dirinci, bahwa soliditas organisasi memiliki tiga ciri, yaitu: masing-masing komponen didalamnya bisa menguatkan satu dengan yang lain, bersinergi dalam bekerja serta memiliki

program yang jelas, termasuk pembagian pelaksanaan program (pembagian potensi dan pemanfaatan kemampuan). Dalam hal ini, diperlukan adanya ketepatan di dalam penempatan orang. Siapa yang harus jadi tiang, jendela, atap, dan lain-lain. (Wawan,2009)

E. Peran Saling Percaya dalam Pandangan Islam

Amanah secara etimologis (pendekatan kebahasaan/lughawi) dari bahasa Arab dalam bentuk mashdar dari (*amina- amanatan*) yang berarti *jujur* atau *dapat dipercaya*. Sedangkan dalam bahasa Indonesia amanah berarti pesan, perintah, keterangan atau *wejangan*. Amanah menurut pengertian terminologi (istilah) terdapat beberapa pendapat, diantaranya menurut Ahmad Musthafa Al-Maraghi, Amanah adalah sesuatu yang harus dipelihara dan dijaga agar sampai kepada yang berhak memilikinya.

Sedangkan menurut Ibn Al-Araby, amanah adalah segala sesuatu yang diambil dengan izin pemiliknya atau sesuatu yang diambil dengan izin pemiliknya untuk diambil manfaatnya. Dari beberapa pengertian di atas, dapat diambil suatu pengertian bahwa amanah adalah menyampaikan hak apa saja kepada pemiliknya, tidak mengambil sesuatu melebihi haknya dan tidak mengurangi hak orang lain, baik berupa harga maupun jasa.

Amanah merupakan hak bagi mukallaf yang berkaitan dengan hak orang lain untuk menunaikannya karena menyampaikan amanah kepada orang yang berhak memilikinya adalah suatu kewajiban. Amanah mempunyai akar kata yang sama dengan kata *iman* dan *aman*, sehingga *mu'min* berarti yang beriman, yang mendatangkan keamanan, juga yang memberi dan

menerima amanah. Orang yang beriman disebut juga *al-mu'min*, karena orang yang beriman menerima rasa aman, iman dan amanah. Bila orang tidak menjalankan amanah berarti tidak beriman dan tidak akan memberikan rasa aman baik untuk dirinya dan sesama masyarakat lingkungan sosialnya. Dalam sebuah hadis dinyatakan “Tidak ada iman bagi orang yang tidak berlaku amanah”.

Dalam konteks *hablun min allah*, amanah yang dibebankan Allah kepada manusia adalah *Tauhid* artinya pengakuan bahwa hanya Allah yang harus disembah, hanya Allah yang berhak mengatur kehidupan manusia dan hanya Allah yang harus menjadi akhir tujuan hidup manusia, sehingga pelanggaran terhadap tauhid adalah *syirik* dan orang musyrik adalah orang khianat kepada Allah. Termasuk dalam konteks ini pula adalah mengimani seluruh aspek yang termuat dalam rukun iman dan melaksanakan ubudiyah yang termaktub dalam rukun islam.

Amanah adalah segala sesuatu yang dibebankan Allah kepada manusia untuk dilaksanakan (Q.S. 32 : 72) yang tercakup di dalamnya *khilafah ilahiyah (khalifat allah, ibad allah)*, *khilafah takwiniah (al-taklif al-syar'iah)* dalam kaitannya dengan *hablun min allah dan hablun min al-nas*

وَسَبِّحْهُ بُكْرَةً وَأَصِيلاً

Artinya:

“Dan bertasbihlah kepada-Nya diwaktu pagi dan petang.” (Q.S. As-Sajdah : 72)

Manusia diperintah Allah untuk menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya (Q.S. 4 : 58), hal ini berkaitan dengan tatanan berinteraksi sosial (*muamalah*) atau *hablun min al-nas*. Sifat dan sikap amanah harus menjadi kepribadian atau sikap mental setiap individu dalam komunitas masyarakat agar tercipta harmonisasi hubungan dalam setiap gerak langkah kehidupan. Dengan memiliki sikap mental yang amanah akan terjalin sikap saling percaya, positif thinking, jujur dan transparan dalam seluruh aktifitas kehidupan yang pada akhirnya akan terbentuk model masyarakat yang ideal yaitu masyarakat aman, damai dan sejahtera.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya :

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.” (Q.S. An-Nisaa’ : 58)

Ahmad Musthafa Al-Maraghi membagi amanah kepada 3 macam, yaitu :

1. Amanah manusia terhadap Tuhan, yaitu semua ketentuan Tuhan yang harus dipelihara berupa melaksanakan semua perintah Tuhan dan meninggalkan semua laranganNya. Termasuk di dalamnya menggunakan semua potensi dan anggota tubuh untuk hal-hal yang bermanfaat serta mengakui bahwa

semua itu berasal dari Tuhan. Sesungguhnya seluruh maksiat adalah perbuatan khianat kepada Allah *Azza wa Jalla*.

2. Amanah manusia kepada orang lain, diantaranya mengembalikan titipan kepada yang mempunyainya, tidak menipu dan berlaku curang, menjaga rahasia dan semisalnya yang merupakan kewajiban terhadap keluarga, kerabat dan manusia secara keseluruhan. Termasuk pada jenis amanah ini adalah pemimpin berlaku adil terhadap masyarakatnya, ulama berlaku adil terhadap orang-orang awam dengan memberi petunjuk kepada mereka untuk memiliki i'tikad yang benar, memberi motivasi untuk beramal yang memberi manfaat kepada mereka di dunia dan akhirat, memberikan pendidikan yang baik, menyuruh berusaha yang halal serta memberikan nasihat-nasihat yang dapat memperkuat keimanan agar terhindar dari segala kejelekan dan dosa serta mencintai kebenaran dan kebaikan. Amanah dalam katagori ini juga adalah seorang suami berlaku adil terhadap istrinya berupa salah satu pihak pasangan suami-istri tidak menyebarkan rahasia pasangannya, terutama rahasia yang bersifat khusus yaitu hubungan suami istri.
3. Amanah manusia terhadap dirinya sendiri, yaitu berbuat sesuatu yang terbaik dan bermanfaat bagi dirinya baik dalam urusan agama maupun dunia, tidak pernah melakukan yang membahayakan dirinya di dunia dan akhirat.

يَتَّيِبُهُا لِلَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا ءَامَنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui” (Q.S Al Anfal : 27).

Ayat ini menyebutkan secara prioritas tingkatan amanah yang harus ditunaikan oleh setiap orang yang beriman; amanah Allah, amanah Rasul-Nya dan amanah antar sesama orang beriman. Yang menarik dari redaksi ayat ini adalah bahwa perintah menjaga amanah langsung menyebutkan lawan dari amanah yaitu khianat. Sehingga kata kunci dari ayat ini lebih tertuju kepada larangan mengkhianati Allah, Rasul-Nya dan orang-orang yang beriman.

Secara redaksi juga, ayat ini tidak menyertakan kata (لا) pada amanat manusia seperti yang tersebut pada amanat Allah dan Rasul-Nya menurut Ar-Razi bahwa ini merupakan jawaban atas pengabaian amanat Allah dan Rasul-Nya. Artinya, jika kalian mengkhianati amanat Allah dan Rasul-Nya maka kalian berarti telah mengkhianati amanat di antara kalian sendiri. Dalam kata lain, menjaga kepercayaan Allah dan Rasul-Nya merupakan benteng yang paling kokoh agar seseorang mampu menjaga kepercayaan sesamanya.

Lebih ketara lagi bahwa ayat ini diawali dengan seruan kepada orang-orang yang beriman yang seharusnya menjadi contoh bagi umat yang lain

dalam hal menjaga kepercayaan. Karena Rasul sendiri mengisyaratkan dalam haditsnya bahwa keimanan seseorang masih perlu dibuktikan dengan ujian menjaga kepercayaan. Bahkan seseorang dicap tidak beriman manakala tidak mampu menjaga amanat.)

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ تَحْمِلَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا
الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

Artinya :

“Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu Amat zalim dan Amat bodoh” (Q.S Al Ahzab : 72)

Ada berbagai pendapat mengenai makna amanah dalam ayat ini. Al-Qurthubi menyatakan, amanah bersifat umum mencakup seluruh tugas-tugas keagamaan. Ini adalah pendapat jumhur. Asy-Syaukani menukil pendapat al-Wahidi, bahwa amanah di sini menurut pendapat seluruh ahli tafsir adalah ketaatan dan kewajiban-kewajiban yang penunaianya dikaitkan dengan pahala dan pengabaianya dikaitkan dengan siksa. Ibn Mas'ud berkata, bahwa amanah di sini adalah seluruh kewajiban dan yang paling berat adalah amanah harta. Sedangkan Ubay bin Ka'ab berpendapat bahwa di antara amanah adalah dipercayakannya kepada seorang wanita atas kehormatannya.

Mujahid berpendapat, amanah dalam ayat ini adalah kewajiban-kewajiban dan keputusan-keputusan agama. Sedangkan Abu al-'Aliyyah berpendapat, amanah adalah apa-apa yang diperintahkan-Nya dan apa-apa yang dilarang-Nya.

Seluruh pendapat tersebut bermuara pada kesimpulan bahwa amanah dalam ayat tersebut adalah seluruh apa yang dipercayakan Allah kepada manusia mencakup seluruh perintah dan larangan-Nya, juga seluruh karunia yang diberikan kepada manusia

F. Hipotesis Penelitian

Terbentuknya hubungan peran saling percaya dengan komitmen organisasi yang baik. Artinya semakin tinggi peran saling percaya karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja.

Gambar 2.1

Skema Hipotesis Penelitian

