

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, LANDASAN PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Komitmen organisasi

a. Definisi Komitmen organisasi. Secara garis besar definisi komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari individu terhadap organisasi Robbins dalam (Sopiah, 2008). Komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang mengkarakteristikan hubungan individu dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu tersebut untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991 dalam Sari, 2018). Kecenderungan-kecenderungan perilaku yang muncul apabila individu sebagai anggota merasa nyaman dan cocok pada organisasi, sikap yang menggambarkan tingkat individu memihak dan terlibat dengan organisasi tempat mereka berada serta tidak berniat untuk meninggalkannya (Greenberg dan Baron, 2003 dalam Susiawan & Muhid, 2015) Berarti komitmen organisasi merupakan tingkatan atau kualitas rasa keberpihakan, keterlibatan dan kenyamanan sebagai anggota organisasi.

Berbeda dengan tokoh lain bahwa komitmen organisasi lebih didefinisikan sebagai implikasi dari individu yang merasa nyaman dan cocok sebagai anggota organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Luthans, 2002 (dalam Susiawan & Muhid, 2015) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi sebagai sikap, sering didefinisikan menjadi :

- 1) Keinginan untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi, Lincoln dalam (Sopiah, 2008), Northcraft dan Neale (1996 dalam Tella dkk, 2007) mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi. Miller dan Lee (dalam Kusumaputri, 2015) fungsinya untuk mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya dalam organisasi. Sependapat dengan Robbins dan Judge, 2008 (dalam http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.com/2015/12/komitmen-organisasi_18.html diakses 10 Juli 2020) Komitmen organisasi adalah suatu keadaan seorang individu yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Blau dan Boal dalam (Sopiah, 2008) loyalitas individu terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Dapat ditandai bahwa individu yang memiliki komitmen organisasi bersedia untuk menjadi anggota organisasi selain itu individu merasa bangga atas keanggotaannya hal ini berimplikasi pada rasa setia untuk tidak keluar dari anggota organisasi.
- 2) Luthans, 2002 (dalam Susiawan & Muhid, 2015), komitmen organisasi merupakan kemauan individu untuk mempertinggi tingkat usaha demi kepentingan organisasi, Northcraft dan Neale 1996 (dalam Tella dkk, 2007) dan proses yang berkelanjutan melalui organisasi dimana anggota mengungkapkan keprihatinan mereka terhadap organisasi, kesuksesan, serta kesejahteraan dalam bekerja, ditambahkan oleh Steers dan Porter (dalam Suseno dkk, 2010) kesediaan individu untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan

organisasi. Memberikan upaya penuh dan perhatiannya terhadap organisasi agar roda organisasi berjalan dengan lancar dan semakin berkembang di kemudian hari.

3) Luthans, 2002 (dalam Susiawan & Muhid, 2015) meyakini secara pasti dan menerima nilai-nilai serta tujuan organisasi; Mathis dan Jackson, 2000 (dalam Sopiha (2008) dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Menurut Staw dan Salancik (dalam Porter, & Steers, 1979) komitmen organisasional dalam pendekatan perilaku organisasi berfokus pada proses dimana karyawan berpikir mengenai hubungan dengan perusahaan terkait keselarasan antara nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai dan tujuan perusahaan; Steers dan Poeter (1979) keterlibatan anggota dan juga loyalitas dari anggota. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi adalah tentang mengenal secara pasti apa yang menjadi tujuan dan nilai yang diterapkan pada organisasi, keinginan untuk memiliki organisasi dan kesanggupan untuk berusaha menjadi milik organisasi. Berarti komitmen organisasi merupakan proses individu dalam mempertimbangkan keanggotaannya terhadap organisasi terkait nilai dan tujuan suatu organisasi dengan nilai dan tujuan pribadinya, hal ini yang nantinya sebagai pertimbangan apakah individu bersedia menjadi bagian dari organisasi.

Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri dengan dan terlibat dengan sebuah organisasi yang relatif kuat terhadap organisasi dan juga terkait

tingkat kesetiaan individu sebagai anggota organisasi (Mowday dalam Sopiah, 2008).

Komitmen adalah “proses yang mengikat aktor ke dalam sistem sosial”. Komitmen adalah proses dimana orang menjadi bersedia untuk memberikan kesetiaan dan energi mereka kepada sebuah sistem sosial tertentu karena sistem itu “mengekspresikan kebutuhan dan sifat dari orang itu” Crosswell, 2006 (dalam Nurmawati dkk 2018). Dengan demikian individu yang berkomitmen bersedia untuk menjaga keanggotaannya dalam organisasi serta rela mengerahkan tenaganya pada sistem sosial yang dianut karena sistem sosial tersebut dianggap relevan dengan kebutuhan dan sifat individu tersebut bukan hanya berlandaskan kebutuhan pribadi melainkan juga berperilaku berlandaskan keyakinan moral organisasi yang dianut seperti menurut Cohen dalam Kusumaputri (2015) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan suatu aksi menuju satu atau beberapa tujuan organisasi. Best (dalam Kusumaputri, 2015) mengatakan bahwa individu-individu yang berkomitmen untuk melakukan aksi-aksi atau perilaku khusus yang dilandasi oleh keyakinan moral dari pada keuntungan pribadi.

Berdasarkan dari pendapat para tokoh terkait komitmen organisasi, di sini peneliti menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap atau perilaku individu implikasi dari proses pengidentifikasian aspek-aspek organisasi, seperti nilai-nilai dan tujuan organisasi yang nantinya akan berimplikasi apakah individu melanjutkan keanggotaannya atau tidak

b. Aspek - Aspek Komitmen Organisasi yang dijelaskan Robbins (2008) (dalam http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.com/2015/12/komitmen-organisasi_18.html diakses 10 Juli 2020) terdapat tiga aspek yang mencirikan komitmen organisasi, antara lain:

1) Komitmen afektif (*affective commitment*) Aspek ini, merupakan perasaan emosional dan keyakinan-keyakinan dari anggota/ individu terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi, rasa ikut sebagai bagian dari organisasi, dan rasa keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif tercermin dalam perilaku anggota terhadap organisasinya, seperti kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi, serta anggota memiliki kebanggaan menjadi bagian dari suatu organisasi. Menurut Allen dan Mayer (1990) pada aspek komitmen afektif dapat menimbulkan rasa keintiman sebagai keluarga terhadap sebuah organisasi, dan keterlibatan individu pada pekerjaan lebih mendalam dan konsisten.

Kesamaan tujuan atau nilai-nilai dari seorang individu dengan organisasi akan menumbuhkan kerelaan individu dengan mengalokasikan suatu hal demi tercapainya tujuan organisasi. Individu yang memiliki komitmen afektif mempunyai anggapan bahwa organisasi akan memberikan keamanan dan kenyamanan, karena individu memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi atau organisasi. Hal ini berarti bahwa individu yang memiliki komitmen afektif akan merasa lebih dekat dengan organisasi tempat individu itu berada,

sehingga individu akan termotivasi dan memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi.

2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Aspek ini, berkaitan dengan nilai ekonomis yang didapat seorang individu, yang berarti bahwa seseorang memilih bertahan pada suatu organisasi karena mendapat keuntungan-keuntungan tertentu, dibandingkan individu tersebut keluar atau berpindah ke organisasi lain. Pada aspek ini, terbentuk karena imbalan yang diberikan oleh organisasi yang dirasa cukup. Pada aspek ini alasan seorang individu bertahan karena individu tersebut merasa membutuhkan imbalan dari organisasi.

Individu dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan memilih untuk tetap tinggal, dan mempertahankan hubungannya dengan organisasi. Hal tersebut terjadi karena individu memiliki kebutuhan secara ekonomis. Individu dengan komitmen berkelanjutan yang rendah dapat berdampak pada kurangnya kinerja, kondisi tersebut dapat terjadi bila individu merasa hasil yang diterima kurang sesuai dengan dirinya. Komitmen berkelanjutan merupakan keadaan individu yang memerlukan (*need*) untuk melakukan sesuatu pada organisasi (Allen dan Mayer,1990).

3) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Aspek ini, berkaitan dengan keinginan untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Pada aspek ini, komitmen terbentuk dari perasaan individu yang merasa berkewajiban atau keharusan individu untuk tetap bertahan lebih dari orang lain.

Individu yang berada pada aspek ini, akan mempertahankan hubungannya dengan organisasi dan memberikan usaha-usaha secara maksimal guna kemajuan dan tercapainya tujuan organisasi. Hal tersebut terjadi karena individu yang memiliki komitmen normatif merasa lebih bertanggung jawab untuk melakukan hal tersebut dibandingkan orang lain. Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Srimulyani (2009) yang mengungkapkan bahwa individu dengan komitmen normatif yang tinggi memiliki rasa tanggung jawab pada pekerjaannya, rekan kerjanya, ataupun pada manajemennya, hal tersebut terjadi karena individu memiliki rasa kewajiban untuk membalas apa yang telah organisasi berikan kepada dirinya, sehingga memberikan loyalitas yang tinggi pada organisasi atau organisasi.

Mowday dkk, 1982 dalam <http://thevalengates.blogspot.com/2012/06/komitmen-organisasi.html> diakses 10, Juli 2020) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebagai kekuatan yang relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal yaitu:

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiapan dan ketersediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Berdasarkan beberapa definisi dan paparan tokoh diatas dapat ditarik benang merah bahwasannya komitmen organisasi mencakup beberapa unsur diantaranya loyalitas terhadap

organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan atau kegiatan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Selanjutnya ditemukan bahwa inti dari semua pendapat para ahli tersebut adalah proses individu atau anggota organisasi dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi mengandung arti yang kompleks, bukan hanya sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menuntut untuk adanya hubungan yang aktif antara anggota kepada organisasinya. Anggota yang memberikan sumbangsuhnya kepada organisasi secara nyata seperti memegang kendali suatu kegiatan yang diadakan oleh organisasi akan memberikan kontribusi untuk kesejahteraan, kemajuan dan keberhasilan dari organisasi tersebut.

Lain halnya dengan Mowday (dalam Sopiah, 2008) indikator komitmen organisasi yaitu:

- 1) Penerimaan terhadap tujuan organisasi
 - 2) Keinginan untuk bekerja keras
 - 3) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi
- c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.

Kusumaputri (2015) mengungkapkan tujuh faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi individu, yaitu :Faktor-faktor terkait pekerjaan (*job related factors*). Hasil keluaran yang terkait faktor dalam pekerjaan yang cukup penting ditingkat individu, peran dalam pekerjaan, hal lain yang kurang jelas pun akan mempengaruhi komitmen organisasi, seperti kesempatan promosi dan lain-lain. Faktor yang berdampak pada komitmen

adalah tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada anggota, seperti :

- 1) Kesempatan para anggota (*employee oportunities*)
Kesempatan anggota akan berpengaruh pada komitmen organisasi, individu yang masih memiliki peluang tinggi bekerja di tempat lain, akan mengurangi komitmen organisasi individu, begitu pun sebaliknya. Hal ini sangat bergantung pada loyalitas individu terhadap organisasi tempatnya bekerja, individu akan selalu memperhitungkan keinginan untuk keluar atau tetap bertahan.
- 2) Karakteristik individu yang berpengaruh seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, kepribadian, dan hal-hal yang menyangkut individu tersebut (karakter).
- 3) Lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi, satu dari kondisi lingkungan kerja yang berdampak positif bagi komitmen organisasi adalah rasa memiliki organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa individu yang memiliki rasa keterlibatan menganggap dirinya dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor lain dalam lingkungan kerja yang berpengaruh adalah sistem seleksi, penilaian, serta promosi, gaya manajemen, dan lain sebagainya.
- 4) Hubungan positif Hubungan positif memiliki arti hubungan antar anggota baik hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, dan rasa saling menghargai, akan menimbulkan komitmen organisasi yang tinggi.
- 5) Struktur organisasi. Struktur organisasi yang fleksibel lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan komitmen

anggotanya, manajemen dapat meningkatkan komitmen anggotanya dengan memberikan anggota arahan dan pengaruh yang lebih baik. Sedangkan sistem birokratis akan cenderung berdampak negatif bagi organisasi.

6) Gaya manajemen. Gaya manajemen yang tidak sesuai dengan konteks aspirasi anggota anggotanya akan menurunkan tingkat komitmen organisasi. Sedangkan gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan hasrat anggota untuk pemberdayaan dan tuntutan komitmen untuk tujuan-tujuan organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi. Semakin fleksibel organisasi yang menekankan pada partisipasi anggota dapat meningkatkan komitmen organisasi secara positif serta cukup kuat.

Jewell & Siegall, 1998 (dalam Wardianto & Hendrati, 2014) mengatakan bahwa sebagian besar para peneliti psikologi industri/organisasi setuju bahwa komitmen organisasi yang kuat berasal dari interaksi tiga variabel, yaitu:

- 1) Faktor demografi individual, misalnya usia dan jenis kelamin
- 2) Faktor variabel psikologi pribadi (misalnya kebutuhan, nilai-nilai, dan tipe kepribadian), dan
- 3) Faktor karakteristik keadaan kerja tertentu (misalnya sifat kerja)

2. Kepatuhan Terhadap Peraturan

a. Definisi Kepatuhan Terhadap Peraturan. Dilihat dari asal kata, kepatuhan dikaitkan dengan kata dalam bahasa Inggris “*obedience*” (Ma’rufah dkk, 2014) *Obedience* berasal dari kata dalam bahasa Latin “*obedire*” yang berarti untuk mendengar terhadap, karena itu makna *obedience* adalah “mematuhi”.

Dengan demikian kepatuhan dapat diartikan patuh atau bersedia melakukan sesuatu dengan perintah atau aturan

Kepatuhan adalah individu secara konsisten merespons perintah dengan melakukan tindakan yang memiliki alasan untuk percaya pada orang memerintah Patten, 1977 (dalam Nicholson, 2011). Menurut Milgram (1963) kepatuhan terkait dengan ketaatan pada otoritas aturan-aturan. Kepatuhan terhadap aturan pertama kali dipublikasikan Milgram pada tahun 1963, salah satu dari beberapa eksperimen psikologi terkenal pada abad 20. Dari hasil penelitiannya didapat bahwa kepatuhan muncul bukan karena adanya keinginan dari pelaksana perintah untuk menyesuaikan diri, tetapi lebih karena didasarkan akan kebutuhan untuk menjadi apa yang lingkungan harapkan atau reaksi yang timbul untuk merespon tuntutan lingkungan sosial yang ada.

Feldman mendefinisikan kepatuhan sebagai perubahan sikap serta tingkah laku individu untuk memenuhi apa yang diminta ataupun diperintahkan oleh orang lain. Sikap dan perilaku patuh dalam melaksanakan peraturan dapat membantu berfungsinya suatu peraturan dengan baik (Kusumadewi, 2012).

b. Definisi Peraturan. Peraturan didefinisikan sebagai sesuatu yang mengandung anjuran untuk menjalankan perintah ataupun juga larangan, (Hadikusuma, 1992). Hal ini tentunya dikenakan pada semua individu disuatu kalangan masyarakat. Jika melihat dari definisi peraturan tersebut, maka tujuan dari dibentuknya peraturan adalah mengatur individu atau masyarakat agar sesuai dengan norma-norma yang telah disepakati. Norma juga merupakan peraturan sosial menyangkut perilaku-perilaku yang

pantas dilakukan dalam menjalani interaksi sosialnya Kartono (2013) menyebutkan norma adalah kaidah, aturan pokok, ukuran, kadar atau patokan yang diterima secara utuh oleh masyarakat guna mengatur kehidupan dan tingkah laku sehari-hari, agar hidup ini terasa aman dan menyenangkan.

Soekanto (1982) menjelaskan bahwa setiap masyarakat memerlukan mekanisme pengendalian sosial agar segala sesuatunya berjalan dengan tertib. Mekanisme yang dimaksud adalah segala sesuatu yang dilakukan untuk melaksanakan proses yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan untuk mendidik, mengajak, atau bahkan memaksa para warga masyarakat agar menyesuaikan diri dengan kaidah-kaidah dan nilai-nilai kehidupan masyarakat yang bersangkutan (Soekanto, 1982). Keberadaan norma di masyarakat bersifat memaksa individu atau kelompok agar bertindak sesuai dengan aturan sosial yang telah terbentuk sejak lama. Norma juga bisa bersifat positif, yaitu sifatnya mengharuskan, menekankan atau kompulsif. Mulai dari norma-norma yang ringan lunak, memperbolehkan, sampai penggunaan sedikit paksaan. Sebaliknya norma juga bisa bersifat negatif, yaitu melarang sama sekali, bahkan menjadikan tabu. Bisa juga berupa larangan-larangan dengan sanksi keras, hukuman atau tindak pengasingan (Kartono, 2013). peraturan sebagai suatu tatanan yang digunakan untuk mengatur pola kehidupan dalam bermasyarakat agar berjalan dengan stabil. Begitu pula dengan sebuah lembaga pendidikan, meskipun berbeda-beda dalam setiap pesantren dalam menentukan tata tertib atau peraturannya, terdapat beberapa kesamaan di tiap-tiap tata aturan. Peraturan pesantren

yang berupa tata tertib sekolah merupakan kumpulan aturan yang dibuat secara tertulis dan mengikat di lingkungan pesantren

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas, dapat diperoleh bahwa pengertian peraturan adalah suatu kumpulan tatanan petunjuk, atau ketentuan tentang sesuatu yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan oleh anggota kelompok atau masyarakat agar tercipta suatu ketertiban.

c. Pengertian Kepatuhan terhadap Peraturan. Kepatuhan dapat diartikan sebagai kerelaan individu untuk melakukan perintah atau permintaan orang lain, baik bersifat verbal ataupun nonverbal seperti halnya peraturan atau tata tertib. Kepatuhan merupakan salah satu bentuk dari pengaruh sosial (Sarwono, 2009). Menurut Cialdini pengaruh sosial adalah usaha untuk mengubah sikap, kepercayaan, persepsi, atau tingkah laku satu atau beberapa orang lainnya (Sarwono, 2009). Masih menurut Sarwono (2009) yang merumuskan kepatuhan sebagai salah satu jenis dari pengaruh sosial, dimana individu menaati dan mematuhi permintaan orang lain untuk melakukan tingkah laku tertentu karena adanya unsur kekuatan (power).

Kepatuhan dapat terjadi dalam bentuk apapun, selama individu tersebut menunjukkan perilaku taat terhadap sesuatu atau seseorang. Misalnya kepatuhan terhadap peraturan. Sedangkan peraturan didefinisikan sebagai tatanan, petunjuk, atau ketentuan tentang sesuatu yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan (Sarwono, 2009). Peraturan memiliki tujuan untuk mengarahkan anggota masyarakat, agar tercipta suatu pola kehidupan yang tertib.

Kemudian Oxley menjelaskan pengertian kepatuhan terhadap peraturan sebagai perilaku taat dan patuh terhadap

peraturan yang berlaku berarti memiliki sikap menerima dan ikhlas melaksanakan peraturan-peraturan yang berlaku dengan keteguhan hati tanpa paksaan. Oxlly juga menjelaskan mengenai ciri-ciri individu yang taat terhadap peraturan, yaitu (Sarwono, 2009) :

- 1) Selalu berpegang teguh pada peraturan dalam suatu perbuatan atau kegiatan,
- 2) Selalu berusaha melaksanakan peraturan,
- 3) Selalu berusaha menerapkan peraturan dalam kehidupan sehari-hari,
- 4) Akan selalu ikut serta dalam mengamankan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan uraian yang telah diungkapkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepatuhan terhadap peraturan adalah sikap dan perilaku taat dalam menjalankan seluruh peraturan yang telah ditetapkan dengan penuh kesadaran.

d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepatuhan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Milgram, diketahui beberapa faktor yang mempengaruhi kepatuhan seseorang. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepatuhan tersebut adalah :

- 1) Jarak antar Personal. Jika dalam penelitian Milgram adalah mengenai kepatuhan terhadap perintah negatif, orang akan lebih mudah untuk taat terhadap perintah tersebut saat ia tidak memiliki hubungan yang dekat secara personal. Dengan kata lain, orang akan lebih bisa bertindak dengan perasaannya ketika mereka memiliki hubungan personal satu sama lain.
- 2) Kedekatan dan Legitimasi Otoritas. Adanya otoritas atau kekuasaan juga dapat berpengaruh terhadap kepatuhan

individu. Seseorang bisa begitu patuh terhadap perintah ketika orang yang memberikan perintah memiliki kekuasaan yang sah. Sehingga terdapat kesulitan dalam menolak hal yang diperintahkan tersebut.

3) Institusi Otoritas. Perbedaan wibawa suatu institusi dan wibawa seorang pemimpin atau orang yang bisa memerintah terkadang memiliki pengaruh terhadap kepatuhan seseorang. Ketika yang memberikan perintah adalah dari institusi atau seseorang yang mempunyai wibawa tinggi, maka seseorang akan lebih mudah untuk patuh terhadap apa yang diperintahkan.

e. Dimensi Kepatuhan. Kepatuhan terhadap peraturan memiliki dimensi-dimensi yang mengacu pada dimensi kepatuhan. Blass (1999) menjelaskan bahwa seseorang dapat dikatakan patuh kepada perintah orang lain atau aturan, apabila seseorang tersebut memiliki tiga dimensi kepatuhan yang terkait dengan sikap dan tingkah laku patuh. Kepatuhan terhadap peraturan memiliki dimensi-dimensi yang mengacu pada dimensi kepatuhan. Blass (1999) menjelaskan bahwa seseorang dapat dikatakan patuh terhadap orang lain, apabila seseorang tersebut memiliki tiga dimensi kepatuhan yang terkait dengan sikap dan tingkah laku patuh. Berikut adalah dimensi-dimensi kepatuhan:

1) Mempercayai (belief) patuh apabila mereka percaya bahwa kekuasaan mempunyai hak untuk meminta dan memerintah. Jika individu percaya bahwa diri mereka diperlakukan secara adil oleh pemimpin atau orang yang memberi perintah, percaya pada motif pemimpin dan menganggap bahwa individu tersebut termasuk bagian dari

organisasi atau kelompok yang ada dan memiliki peraturan yang harus diikuti.

2) Menerima (accept) pada dimensi penerimaan ini, individu yang patuh akan mau menerima apa yang telah dipercayainya. Seseorang dikatakan patuh apabila yang berangkutan menerima baik kehadiran norma-norma ataupun nilai-nilai dari suatu peraturan. Penerimaan adalah kecenderungan orang mau dipengaruhi oleh komunikasi persuasif dari orang yang berpengetahuan luas atau orang yang disukai. Selain itu juga tindakan yang dilakukan dengan senang hati karena percaya terhadap tekanan atau norma sosial dalam kelompok atau

3) Melakukan (act) melakukan isi perintah atau permintaan dari orang lain secara sadar yang dimaksudkan adalah penerapan peraturan atau nilai-nilai tersebut dalam kehidupan. Seseorang dikatakan patuh jika norma-norma atau nilai-nilai dari suatu peraturan diwujudkan dalam bentuk perilaku, bila peraturan atau nilai tersebut dilaksanakannya maka dapat dikatakan bahwa ia patuh..

Dari tiga dimensi tersebut merupakan suatu runtutan ataupun satu kesatuan, seseorang dapat dikatakan patuh apabila individu melakukan “act” peraturan. Menerima dan mempercayai saja tidaklah cukup melainkan harus juga melakukan

Penelitian menggunakan dimensi kepatuhan dari Blass sebagai acuan dalam menentukan dimensi kepatuhan terhadap peraturan. Dimensi ini akan digunakan dalam penyusunan skala penelitian yang terdiri dari belief yaitu kepercayaan terhadap tujuan dari kaidah-kaidah bersangkutan yang meliputi percaya

pada prinsip peraturan. Accept yaitu menerima peraturan dengan sepenuh hati perintah atau permintaan yang diajukan oleh orang lain dengan indikatornya yaitu sikap terbuka terhadap peraturan dan merasa nyaman pada peraturan. Serta yang terakhir adalah act yaitu melakukan isi perintah atau permintaan dari orang lain secara sadar dengan indikatornya ialah bertindak sesuai dengan peraturan dan peduli pada adanya pelanggaran. Penelitian menggunakan aspek yang dikemukakan oleh Blass karena dipandang dapat menjelaskan dimensi kepatuhan terhadap peraturan secara komprehensif

3. Keterikatan Kerja

a. Definisi Keterikatan Kerja. Keterikatan kerja atau merupakan aspek yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Karena apabila seorang karyawan memiliki rasa *engaged* yang kuat terhadap pekerjaan maupun perusahaan akan meningkatkan komitmen, loyalitas, bahkan kinerja kepada perusahaan. Kahn (1990), mendefinisikan engagement pegawai sebagai "*being fully physically, cognitively and emotionally connected with their work roles.*", atau karyawan yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka. Menurut Schaufeli & Bakker (2010), engagement adalah sebagai "*a positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption.*", yang berarti keadaan pikiran yang positif mengenai pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja merupakan keadaan pikiran yang positif dan bahagia

mengenai pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan absorpsi.

Penggunaan istilah *engagement* yang dikemukakan oleh berbagai peneliti masih berbeda-beda, ada yang menyebut dengan istilah *employee engagement* seperti Saks (2006) dan istilah *work engagement*, seperti Schaufeli, dkk (2002). Murnianita (2012) menyatakan bahwa istilah *employee engagement* dengan *work engagement* seringkali digunakan bergantian, tetapi *work engagement* dianggap lebih spesifik. *Work engagement* mengacu pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan *employee engagement* terkait hubungan antara karyawan dengan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004).

Konsep *engagement* pertama sekali diperkenalkan oleh Kahn. Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* sebagai penguasaan karyawan sendiri terhadap peran mereka dalam pekerjaan, dimana mereka akan mengikat diri dengan pekerjaannya, kemudian akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan performanya. Aspek kognitif mengacu pada keyakinan pekerja terhadap organisasi, pemimpin dan kondisi pekerjaan. Aspek emosional mengacu pada bagaimana perasaan pekerja apakah positif atau negatif terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan aspek fisik mengenai energi fisik yang dikerahkan oleh karyawan dalam melaksanakan perannya. Kahn (1990) juga berpendapat bahwa *engagement* meliputi kehadiran baik secara psikologis maupun fisik saat menunjukkan peran organisasi. Menurut Kahn, level-level ini secara signifikan dipengaruhi oleh tiga domain

psikologis, yaitu kebermaknaan, keamanan dan ketersediaan. Domain inilah yang akan mempengaruhi bagaimana karyawan menerima dan melaksanakan peran mereka di tempat kerja.

Namun demikian, meskipun Kahn memberikan model teoritis yang kompherensif dari kehadiran psikologis, ia tidak mengusulkan operasionalisasi dari konstruk engagement ini. Selain itu, model engagement Kahn ini, belum teruji secara empiris di konteks yang berbeda dan diantara kelompok – kelompok pekerjaan lainnya dan inilah yang menjadi salah satu kelemahannya (Chughtai & Buckley, 2011). Pendekatan kedua mengenai konsep engagement berasal dari literatur mengenai burnout, Maslach dkk. (2001) mendefinisikan work engagement sebagai lawan dari burnout, dimana engagement sebagai keadaan emosional yang menetap (persisten), dikarakteristikkan dengan adanya level yang tinggi dalam aktivasi dan kesenangan.

Schaufeli & Bakker, (2003) berasumsi bahwa engagement dan burnout membentuk kutub-kutub yang berlawanan dalam suatu kontinum kerja yang berkaitan dengan kesejahteraan, dimana burnout sebagai kutub negatif dan engagement sebagai kutub positif. Namun demikian, meskipun penelitian burnout memberikan perkembangan terhadap operasionalisasi definisi engagement asumsi mengenai burnout dan engagement merupakan kutub-kutub yang saling berlawanan belum begitu diterima dan penggunaan instrument tunggal, yaitu Maslach Burnout Index (MBI) untuk membuktikan konsep tersebut masih dipertanyakan dalam penelitian lain.

Schaufeli, dkk (2002) menyediakan pendekatan ketiga bagi engagement dengan memberikan perspektif yang berbeda

mengenai teori kontinum engagement-burnout. Mereka mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* mengacu pada tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. *Absorption* dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh, minat yang mendalam terhadap pekerjaan dimana waktu terasa berlalu begitu cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

Schaufeli dkk (2002) membedakan *engagement* dari konstrukkonstruk peran pekerjaan lainnya, dimana daripada keadaan sesaat dan spesifik, *engagement* mengacu pada keadaan afektifkognitif yang lebih menetap (persisten) dan menyeluruh, yang tidak hanya fokus pada objek, kejadian, individu atau perilaku tertentu. Definisi *work engagement* merupakan definisi yang lebih luas dan lebih sering digunakan dalam studi penelitian. Selain itu, model *work engagement* Schaufeli dkk (2002) memiliki dasar teori yang kuat dibandingkan teori engagement lain (Chughtai, 2011).

Berdasarkan uraian di atas, mengacu pada pendapat Schaufeli dkk (2002), maka definisi *work engagement* dalam penelitian ini adalah keadaan motivasional yang positif dan adanya pemenuhan diri dalam pekerjaan yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor* (kekuatan), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (absorpsi). *Work engagement* lebih daripada keadaan sesaat dan

spesifik, mengacu ke keadaan yang bergerak tetap meliputi aspek kognitif dan afektif yang tidak fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu (Schaufeli & Martinez, 2002). Schaufeli, dkk (2002) memberikan batasan mengenai work engagement sebagai persetujuan yang kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

Schaufeli dan Bakker, Rothbard (dalam Saks, 2006) mendefinisikan engagement sebagai keterlibatan psikologis yang lebih lanjut melibatkan dua komponen penting, yaitu attention dan absorption. Attention mengacu pada ketersediaan kognitif dan total waktu yang digunakan seorang karyawan dalam memikirkan dan menjalankan perannya, sedangkan Absorption adalah memaknai peran dan mengacu pada intensitas seorang karyawan fokus terhadap peran dalam organisasi.

b. Dimensi Keterikatan kerja. Menurut Schaufeli & Bakker (2004) keterikatan kerja adalah keadaan pikiran yang positif dan bahagian mengenai pekerjaan yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption. Ketiga elemen tersebut adalah:

- 1) Vigor (Semangat). Vigor merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. Vigor ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, tidak

mudah menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2004).

2) *Dedication* (Dedikasi). *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Schaufeli & Bakker, 2004).

3) *Absorption* (Absorpsi/Penyerapan). *Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Di saat melakukan pekerjaannya, mereka cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau

memisahkan diri dengan pekerjaan. (Schaufeli & Bakker, 2004).

c. Faktor Keterikatan Kerja. Berbagai penelitian telah meneliti faktor-faktor yang menjadi pendorong work engagement. Berikut ini dirangkum beberapa faktor pendorong dari berbagai penelitian, diantaranya sebagai berikut :

1) Job Characteristic. Kahn (1990) mengungkapkan bahwa kebermaknaan psikologis dapat dicapai dari karakteristik tugas yang menyediakan pekerjaan menantang, bervariasi, membutuhkan berbagai keterampilan, kebebasan mengambil keputusan sendiri dan kesempatan untuk membuat suatu kontribusi yang penting. Hal ini sesuai dengan karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham, yaitu skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback. Menurut Kahn, pekerja akan lebih engaged apabila disediakan pekerjaan yang memiliki kelima karakteristik tersebut.

2) Perceived Organizational and Supervisor. Support Variabel yang penting dalam dukungan sosial adalah persepsi terhadap dukungan organisasi dan persepsi terhadap dukungan supervisor. POS mengacu pada keyakinan umum bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. Dasar dari penelitian dukungan organisasi adalah social exchange theory (SET). SET merupakan norma timbal balik antara karyawan dengan perusahaan, dimana ketika karyawan menerima sumber-sumber yang penting dari organisasi, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membayar ataupun meresponnya

dengan kinerjanya terhadap organisasi. POS menciptakan sebuah kewajiban karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya sebagai balasannya organisasi akan menghargai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya. POS dapat membawa pada hasil yang positif yaitu melalui engagement. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki POS yang tinggi, menjadi lebih engaged terhadap pekerjaan dan organisasi mereka sebagai bagian dari norma timbal balik dari SET sehingga membantu organisasi untuk mencapai tujuannya (Saks, 2006).

3) Reward and Recognition. Kahn (dalam Saks, 2006) mengungkapkan bahwa individu bervariasi dalam engagement mereka sesuai dengan bagaimana fungsi mereka mempersepsikan keuntungan yang diterima dari perannya. Pekerja akan lebih mungkin untuk engaged dalam pekerjaan sejauh mana mereka mempersepsikan jumlah yang lebih besar dari rewards dan rekognisi bagi kinerja peran mereka.

4) Distributive Justice-Procedural. Justice Distributive justice merupakan persepsi terhadap keadilan sebuah keputusan sedangkan procedural justice merupakan persepsi keadilan terhadap proses yang digunakan dalam menentukan dan mendistribusikan sumber daya yang ada. Ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan organisasi, mereka akan lebih mungkin untuk merasa wajib adil untuk berperforma dalam peran mereka dengan memberikan diri mereka sendiri melalui tingkat engagement yang lebih besar (Saks, 2006).

- 5) Keterlibatan dalam pembuatan keputusan. Se jauh mana karyawan merasa mampu menyuarakan ide mereka, manajer mendengar pandangan karyawannya dan menghargai kontribusi dari karyawan, kesempatan karyawan untuk mengembangkan pekerjaan mereka, dan sejauh mana organisasi perhatian terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan akan meningkatkan Keterikatan kerja
- 6) Komunikasi. Perusahaan harus mengikuti kebijakan pintu terbuka. Harus ada komunikasi ke atas dan ke bawah dengan jalur komunikasi yang tepat dalam organisasi. Jika karyawan diizinkan dalam memberikan pembuatan keputusan dan benar-benar di dengar oleh pemimpinnya, maka level engagement akan tinggi (Vazirani, 2007).
- 7) Kepemimpinan. Organisasi yang sukses menghargai setiap kualitas dan kontribusi karyawan tanpa menghiraukan level pekerjaan mereka. Pemimpin yang efektif mampu mempengaruhi pengikutnya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam mengembangkan engagement dengan menunjukkan karakteristik yang mendorong engagement, seperti mau berbagi visi organisasi dan menjadi supportive
- 8) Health and Safety. Penelitian telah mengindikasikan bahwa level engagement rendah jika karyawan merasa tidak aman ketika bekerja. Oleh sebab itu, organisasi seharusnya membuat metode dan sistem yang berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan karyawan (Vazirani, 2007).
- 9) Job Satisfaction. Hanya karyawan yang puas yang dapat menjadi karyawan yang engaged. Oleh sebab itu, sangat penting bagi organisasi untuk melihat pekerjaan yang

diberikan kepada karyawan dan membuat suatu tujuan karir dimana hal tersebut akan membuat mereka menikmati pekerjaan mereka dan otomatis akan puas dengan pekerjaannya (Vazirani, 2007).

10) Kepercayaan dan Integritas. Seorang manajer harus mengkomunikasikan dengan baik dan memegang perkataannya. Karyawan yang mempercayai pemimpin-pemimpin di organisasi karena pemimpin yang mengatur irama dari kebudayaan organisasi dan menginspirasi kinerja dan komitmen yang tinggi akan mendorong engagement. Kepercayaan yang tinggi pada manajer dan pemimpin-pemimpin senior berhubungan dengan skor engagement yang tinggi

B. Landasan Pemikiran

Landasan pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dimulai dari fenomena pada organisasi pengurus pesantren, di sini akan melihat apakah terdapat pengaruh keterikatan kerja pengurus pesantren pada komitmen organisasi dengan melalui kepatuhan terhadap peraturan.

Penelitian ini menggunakan konsep komitmen organisasi dari Allen & Meyyer (1990) yang merumuskan bahwa komitmen organisasi adalah kelekatan emosi, keterlibatan individu dengan organisasi serta keputusannya untuk tetap tinggal sebagai anggota dengan acuan pengukuran komponen afektif. Selain itu secara normatif bagi pengurus pesantren berkewajiban untuk menjalankan tugasnya mengelola pesantren dan mengurus para santri, karena hal tersebut sudah ditetapkan oleh pengasuh pesantren. Para pengurus pesantren juga harus memiliki sikap komitmen kontinuan, yakni suatu perhitungan kompensasi atau keuntungan apa yang didapatkan apabila menjadi anggota organisasi.

Komitmen di tempat kerja telah berkembang untuk mencakup berbagai jenis, seperti keterlibatan, lampiran, komitmen dan keterlibatan Roodt, 2004). Sejumlah penelitian tentang komitmen telah dilakukan dalam disiplin perilaku, sikap dan ilmu motivasi, dalam tiga penelitian, melalui sosiologi, psikologi industri dan organisasi dan psikologi kesehatan (Roodt, 2004)

Keterikatan (*attachment*) sangat penting untuk menumbuhkan sikap dalam organisasi, maka pelepasan atau

keterasingan adalah pusat permasalahan dari kurangnya komitmen pekerja Bakker dan Demerouti (2008) dan Field dan Buitendach (2011) sama-sama menyepakati bahwa keterikatan kerja mengarah pada hasil pekerjaan yang positif seperti komitmen organisasi

Keterikatan kerja menggunakan konsep dari Schaufeli & Bakker (2004) keterikatan kerja adalah pandangan positif individu terhadap pekerjaannya dengan mengukur sikap pengurus pesantren terkait aspek semangat, dedikasi dan penghayatan pada pekerjaannya, sedangkan kepatuhan terhadap peraturan mengacu pada konsep Milgram dengan ciri-ciri para pengurus pesantren mempercayai pada pengasuh dan para jajarannya terhadap aturan-aturan yang sudah dirumuskan, dapat menerima dan berperilaku sesuai peraturan pesantren.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara keterikatan kerja dan komitmen organisasi di tempat kerja (Field & Buitendach, 2011; Van Zyl et al., 2010). Sedangkan komitmen organisasi menyoroti identifikasi dan keterlibatan individu dengan suatu organisasi (Mowday et al., 1979), keterikatan kerja mensyaratkan keterlibatan dalam peran pekerjaan atau pekerjaan itu sendiri. Secara statistik, komitmen organisasi adalah faktor laten terpisah yang berkorelasi sedang dengan keterikatan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja menghasilkan 40% variasi dalam komitmen organisasi (Field & Buitendach, 2011).

Bakker dan Demerouti (2008) dan Field dan Buitendach (2011) berpendapat bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan korelasional dan prediktif dengan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi penting bagi kinerja (Field & Buitendach, 2011) dan keterikatan kerja sangat terkait dengannya.

Selain itu ada tiga penjelasan yang mungkin untuk menghubungkan antara komitmen organisasi dan keterikatan kerja. Pertama, saat individu merasa komitmen organisasi yang kuat, individu merasa berkewajiban bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan menjadi lebih banyak terlibat dalam kegiatan organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Mereka terikat tidak hanya peran utama dalam organisasi tetapi juga dalam perilaku *extrarole* yang menguntungkan. Kedua, karyawan yang berkomitmen secara afektif kepada organisasi cenderung mengembangkan sikap yang positif terhadap tugas-tugas yang diterimanya. Karena mereka suka bekerja, dan mempertahankan peran mereka dalam, organisasi (Meyer & Allen, 1997), mereka menghargai tugas yang diberikan dan memiliki pandangan positif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Karena itu, mereka menjadi lebih bersedia untuk berinvestasi dalam pekerjaan mereka, dan ingin tampil lebih baik dan tetap bersama organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Penggunaan model seperti ini akan dapat membantu pada organisasi yang memiliki fenomena yang sama, apabila diketahui adanya variabel penyebab yang berkontribusi terhadap intervensi komitmen organisasi pengurus pesantren, hal ini dapat sebagai usulan-usulan pengembangan organisasi.

C. Hipotesis

Hipotesis deduktif yang dirumuskan sebagai generalisasi dari hubungan yang diamati, ada hipotesis yang ditarik deduktif

dari teori (Wagiran, 2013). Dalam hal ini peneliti menduga bahwa :

1. Adanya pengaruh antara keterikatan kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepatuhan terhadap peraturan
2. Adanya hubungan positif antara keterikatan kerja dengan komitmen organisasi
3. Adanya hubungan positif antara keterikatan kerja terhadap kepatuhan terhadap peraturan
4. Adanya hubungan positif antara kepatuhan terhadap peraturan dengan komitmen organisasi

