

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritis

1. Definisi Penyesuaian Kerja

Teori penyesuaian kerja merupakan bagian terakhir dari urutan *teori trait and type*. Teori penyesuaian kerja pertama sekali dikembangkan oleh Rene Dawis dan Lofquist.

Dawis dan Lofquist mengemukakan bahwa penyesuaian kerja merupakan proses yang berkesinambungan dan dinamis dari para pekerja untuk berprestasi dan menjaga hubungannya dengan lingkungan kerja. Artinya teori penyesuaian kerja ini memerlukan rentang waktu yang relatif lama dalam masa jabatan. Hal ini berhubungan dengan masa jabatan, konsep kerja, serta penampilan dalam bekerja. Kelemahan teori penyesuaian kerja ini adalah apabila seseorang salah dalam pemilihan karirnya, maka akan mengganggu performasinya dalam bekerja.⁸

Pada umumnya, interaksi orang atau individu dan lingkungan yang harmonis, akan terlihat dalam performansi pribadi berikut; Pemilihan jabatan lebih stabil, prestasi jabatan lebih tinggi, prestasi akademis lebih tinggi, pemilihan stabilitas pribadi yang lebih baik, mencapai kepuasan yang lebih besar. Kiranya interaksi yang harmonis menghasilkan akibat-akibat tersebut, karena menurut ketentuan, mereka melibatkan situasi-situasi di mana tugas-tugas dan masalah yang ditimbulkan oleh lingkungan yang paling sesuai dengan kemampuan orang.⁹

Lofquist, mendefinisikan penyesuaian kerja sebagai hubungan antara individu dengan lingkungan kerja. Hubungan keduanya dapat digambarkan dengan hubungan yang harmonis antara individu dengan lingkungannya, kecocokan individu dengan lingkungannya, begitu juga sebaliknya, dan hubungan saling melengkapi antara individu dengan

⁸Rahmad, hlm. 101

⁹ Drs. Dewa Ketut Sukardi, *Psikologi Pemilihan Karir*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 81.

lingkungannya, begitu juga lingkungan, memiliki persyaratan untuk dipenuhi oleh individu.¹⁰

2. Konsep Dasar Teori Penyesuaian Kerja

Teori penyesuaian kerja atau disebut juga teori *trait and type* memiliki dua aspek yaitu penyesuaian pribadi dan penyesuaian sosial.

a. Penyesuaian Pribadi

Individu senantiasa menyesuaikan dirinya dengan lingkungan fisik dan psikis baik dalam dunia pendidikan, kerja dan sosial. Penyesuaian diri merupakan suatu proses dinamis yang bertujuan mengubah perilaku individu agar terjadi hubungan yang lebih sesuai dengan diri individu dan lingkungannya. Penyesuaian pribadi adalah kemampuan individu untuk menerima dirinya sendiri sehingga tercapainya hubungan yang harmonis antara siapa dirinya dengan lingkungan kerjanya. ia sadar sepenuhnya siapa dirinya, apa kelebihan dan kekurangannya dan bertindak objektif sesuai dengan kondisi dirinya tersebut. Keberhasilan diri pribadi dengan tidak adanya rasa benci, lari dari kenyataan atau tanggung jawab, kecewa atau tidak percaya pada kondisi dirinya. Kehidupan kejiwaannya ditandai dengan tidak adanya keguncangan atau kecemasan yang menyertai rasa bersalah, rasa tidak puas, rasa cemas, rasa kurang dan keluhan terhadap nasib yang dialaminya.

b. Penyesuaian Sosial

Setiap individu hidup dalam masyarakat, dimana terdapat proses saling mempengaruhi satu sama lain. Dari proses tersebut timbul pola kebudayaan dan tingkah laku sesuai dengan sejumlah aturan, hukum, adat dan nilai-nilai yang mereka patuhi, demi untuk mencapai penyesuaian diri bagi persoalan-persoalan hidup sehari-hari. Dalam perkembangan Rene Dawis dan Lofquist serta beberapa rekan-rekan kerjanya telah memperkenalkan teori *Trait and type* atau

¹⁰ Siti Chidijah Choirunnisa', dkk. *Jurnal Gambaran Penyesuaian Kerja Siswa yang Menjalankan Praktek Kerja Industridi PT GM* hal 97

penyesuaian kerja melalui hasil penelitian di Universitas Minnesota. Premis dari teori ini adalah setiap individu ingin mencapai prestasi dalam kerja dan dalam pencapaiannya seseorang berinteraksi dengan lingkungannya. Artinya setiap orang memiliki lingkungan yang berbeda tetapi seseorang tersebut hanya fokus pada salah satu lingkungan dalam kehidupannya. Maka dalam berinteraksi dengan lingkungan, seseorang tidak langsung berhasil begitu saja, tetapi memerlukan suatu proses yang dinamis dan waktu yang relatif lama.¹¹

Kemudian dalam berinteraksi dengan lingkungan tersebut seseorang dapat memilih serta mengaktualisasikan diri dengan salah satu pekerjaan, dengan itu seseorang telah mengikuti proses penyesuaian kerja. Dan apabila kebutuhan individu berubah, maka ia tidak puas dalam satu pekerjaan tertentu, artinya tuntutan juga berubah, maka individu tersebut dalam waktu tertentu harus menyesuaikan diri lagi dengan tuntutan tersebut.

Teori penyesuaian kerja lebih menekankan pada kemampuan dan nilai. Menurut Dawis dan Lofquist, kemampuan didefinisikan sebagai referensi yang luas dari kecakapan individu. Kemampuan dipandang sebagai bakat yang luas, seperti perencanaan kerja, ijazah asuransi, pengetikan, resepsionis, dan lain-lain. Menurut Dawis Lofquist nilai mewakili sekelompok kebutuhan. Kebutuhan individu dikelompokkan menjadi enam, diantaranya prestasi/penghargaan, kesenangan, status, altruistic, keamanan, dan otonomi. Kebutuhan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: ¹²

1) Prestasi

Prestasi merupakan suatu kebutuhan, dimana seseorang diharapkan menggunakan kemampuannya dalam melakukan sesuatu sehingga membuat individu itu berprestasi. Dengan kata lain prestasi merupakan suatu hal yang bernilai bagi individu.

¹¹Rahmad, hlm. 100

¹²Rahmad, hlm. 102

2) **Kesenangan**

Kesenangan adalah suatu yang bernilai bagi individu dalam memenuhi kebutuhan. Hal ini dapat dilihat dari pekerjaan yang dilakukan itu dapat mendatangkan bahagia. Misalnya kesibukan waktu, bekerja sendiri, perbedaan pekerjaan, kelancaran upah, keinginan mendapat objek, pecahayaan, dan pemuasan dalam keterampilan kerja. Keseluruhan itu dapat menimbulkan kesenangan atau menjadi tekanan bagi para pekerja jika individu tersebut belum mencapai tingkat kepuasan kerja.

3) **Status**

Menurut Dawis dan Lofquist status dihubungkan dengan bagaimana seseorang itu dapat diterima oleh orang lain. Pengakuan seseorang merupakan hal yang sangat bernilai, untuk itu status dapat dicapai melalui kesempatan untuk memperoleh kemajuan. Kebutuhan akan status bagi individu adalah merupakan suatu hal yang sangat penting, khususnya dalam hal membantu seseorang dalam memilih karir serta masalah ketidakpuasan dalam bekerja

4) **Altruistik**

Altruistik merupakan satu sikap mendahulukan kepentingan orang lain dari pada diri sendiri. Pekerjaan yang didasari atas kepentingan orang lain merupakan suatu yang bernilai bagi setiap individu.

5) **Keamanan**

Keamanan merupakan sesuatu yang sangat individu. hal ini dapat dilihat dari cara individu tersebut dalam bekerja. Misalnya seorang pegawai tidak akan nyaman dalam bekerja jika tidak diberikan training/latihan dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya.

6) **Otonomi**

Otonomi merupakan kebebasan individu untuk berkerja dan berkreasi dibidangnya. Kebebasan dalam hal ini bersifat positif dan

terkendali. Kepribadian menurut Dawis dan Lofquist dihubungkan dengan upaya individu dalam berinteraksi dengan situasi lingkungan kerja. Kepribadian diklasifikasikan kepada empat hal yaitu: Kecepatan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan, usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, irama berkaitan dengan usaha yang dilakukan oleh individu dalam bekerja, dan daya tahan berkaitan dengan upaya seseorang secara berkesinambungan mengerjakan sesuatu.¹³

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyesuaian Diri pada Pekerjaan

a. Usia dan Sikap Pekerja

Sewaktu menjadi dewasa orang-orang muda mengalami perubahan tanggung jawab menjadi orang dewasa yang mandiri, maka mereka menentukan pola hidup baru, memikul tanggung jawab baru, dan membuat komitmen-komitmen baru, ini mungkin akan berubah juga, pola-pola menjadi landasan yang akan membentuk pola hidup, tanggung jawab dan komitmen-komitmen dikemudian hari. Berbicara mengenai komitmen Bardwick mengatakan “nampak tidak mungkin orang mengadakan komitmen untuk selama-lamanya” hal ini akan menjadi suatu tanggung jawab yang terlalu berat untuk dipikul, namun banyak komitmen yang mempunyai sifat demikian.¹⁴

Selama pemilihan pekerjaan, orang dewasa dengan sendirinya perlu menyesuaikan diri dengan sifat dan macam pekerjaan tersebut yang antara lain meliputi jenis kerja setiap hari dan minggunya, penyesuaian terhadap teman sejawat dan para pimpinan, dengan lingkungan tempat ia bekerja, dan penyesuaian dengan peraturan serta batasan yang berlaku selama waktu kerja.

Faktor yang paling mempengaruhi proses penyesuaian diri seseorang dengan pekerjaannya adalah sikap pekerja itu sendiri. Havigurs, dalam studinya tentang sikap pekerja terhadap pekerjaannya

¹³Rahmad, hlm. 103

¹⁴Elizabeth, hlm. 250

menyimpulkan bahwa ia dapat dikelompokkan sebagai dua kategori umum, yaitu sikap kerja yang menopang masyarakat (*Society maintaining work attitude*) dan sikap kerja yang melibatkan ego (*Ego involving work attitude*).¹⁵

Pekerja yang bersikap menopang masyarakat dalam bekerja pada dirinya kurang atau tidak berminat akan kerjanya dan hanya memperoleh sedikit kepuasan kerja. Tipe pekerja semacam ini merupakan orang yang mementingkan besarnya gaji yang diterima. Orang seperti ini sering kali memandang pekerjaannya sebagai beban yang berat dan tidak menyenangkan dan memandang hari depan hanya agar cepat menjalani masa pensiun. Sedangkan para pekerja yang dalam bekerja melibatkan ego, biasanya memperoleh kepuasan pribadi yang lebih besar. Bagi beberapa orang, bekerja merupakan dasar harga diri dan kebanggaan. Bagi sejumlah orang lainnya bekerja dianggap sebagai prestise yang diperoleh, tempat untuk melakukan partisipasi sosial, atau sebagai sumber kesenangan instrinsik atau merupakan ekspresi dari pribadi yang kreatif dan juga merupakan cara memanfaatkan waktu dengan cara yang rutin menyenangkan. Karena bekerja bagi pekerja yang mempunyai sikap tertentu dianggap sebagai suatu yang penting, maka mengakibatkan mereka selalu berfikir demikian dengan cara meniadakan keinginan lain dan mereka ketakutan apabila suatu saat ia dipaksa untuk pensiun.

b. Jenis Kelamin

Kondisi yang mempengaruhi proses penyesuaian bidang pekerjaan pria dan wanita berbeda dalam berbagai aspek, secara umum masalah itu akan nampak bahwa proses penyesuaian bagi pria lebih mudah dibandingkan pandangan wanita, tetapi bukan berarti selalu demikian karena hal itu juga bergantung pada jenis kasusnya.¹⁶

¹⁵ Elizabeth, hlm. 282

¹⁶ Elizabeth, hlm. 282

1) Penyesuaian Kerja Pria.

Ada sejumlah kondisi yang penting bagi pria, yang mempengaruhi proses penyesuaian pria terhadap pekerjaannya.

- a) Apabila pekerjaannya memungkinkannya untuk berperan, maka ia akan memainkan peranannya, ia akan merasa sangat puas, dan proses penyesuaiannya berjalan dengan sangat harmonis.
- b) Kepuasan dapat diperoleh apabila pria merasa bahwa pekerjaannya menuntut banyak kemampuan yang dimiliki dan hasil pendidikannya.
- c) Proses penyesuaian dengan pekerjaan dipengaruhi oleh cara pria menyesuaikan dirinya dengan wewenang. Tingkat keluwesan cara mereka menyesuaikan dirinya dengan dunia nyata dimana jenjang wewenang dan birokrasi yang sangat kuat perlu dihadapi, sangat mempengaruhi cepat tidaknya dan mudah sulitnya proses penyesuaian diri.
- d) Penyesuaian terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh meningkatnya gaji yang diterima. Orang dewasa pada umumnya berharap untuk memperoleh gaji yang semakin besar dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya sesuai dengan jenjang karirnya. Apabila mereka menerima apa yang diinginkan sebagai peningkatan yang masuk akal dan apabila mereka melihat peningkatan karir kejenjang yang lebih profesional, bahkan jika lebih rendah dari apa yang mereka harapkan, mereka tetap merasa puas walaupun untuk jenis kepuasan tertentu saja.

Terkadang pria dapat meningkat secara profesional hanya apabila mereka mampu untuk berpindah ke masyarakat lain. Dengan cara ini maka seluruh anggota keluarga berpindah dan harus melakukan penyesuaian diri lagi dengan pola hidup masyarakat baru tersebut. Karena itu banyak pria pada masa ini

mempertanyakan apakah kepuasan yang mereka peroleh dari peningkatan profesi dan karir, seimbang dengan masalah yang harus dipecahkan keluarganya dalam proses penyesuaian diri tadi. Sebagai hasilnya, terdapat tren bagi para pekerja untuk mengatakan “saya tidak ingin pindah kerja”.¹⁷

2) Penyesuaian Kerja Wanita

Sama seperti adanya sejumlah kondisi yang mempengaruhi penyesuaian diri pria terhadap pekerjaan, demikian juga sejumlah faktor yang mempengaruhi penyesuaian diri wanita terhadap pekerjaan yang diembannya. Faktor penting diantaranya adalah :¹⁸

a) Bila wanita tidak mampu lagi untuk memperoleh pekerjaan yang cocok dan sesuai dengan tingkat kemampuan, pendidikan dan latihan yang pernah diperoleh serta impian dirinya, maka mereka mengalami frustrasi. Kondisi seperti ini akan menjadi penghalang utama dalam proses penyesuaian diri terhadap pekerjaan, kawan sekerja, atasannya serta terhadap lingkungan kerjanya.

Apabila wanita merasa bahwa mereka melakukan pekerjaan yang tidak berkembang (pasif), khususnya bila mereka mendekati usia madya, mereka sering melampiaskan kekesalannya kepada bawahannya.

b) Apabila wanita telah membentuk aspirasi kerja yang sesuai, mereka cenderung menjadi frustrasi bila mereka menemukan bahwa kemampuan dan pelatihan mereka membenarkan aspirasi yang tinggi.

c) Apabila peran kepemimpinan wanita ditolak, khususnya di tempat kerja, kantor, mereka tidak hanya frustrasi tetapi juga akan marah bila peran tersebut diambil oleh pria sebagaimana Garland dan Price menunjukkan bahwa ternyata ada

¹⁷ Elizabeth, hlm. 283

¹⁸ Elizabeth, hlm. 283

penyimpangan yang menentang peran wanita pada waktu wanita itu meniti karirnya, tetapi pada waktu mereka telah menunjukkan catatan perestasi yang superior.

4. Kriteria dalam Penilaian Penyesuaian Kerja

Sampai sejauh mana keberhasilan seseorang menyesuaikan diri terhadap pekerjaan yang dipilihnya dapat dinilai dengan 3 kriteria; yaitu prestasi dalam bekerja, berapa kali ia pindah kantor dengan sukarela, atas kemauan sendiri, dan tingkat kepuasan yang dapat dinikmatinya dan oleh keluarganya yang ia peroleh dari pekerjaannya beserta status sosio-ekonomi yang dicapai.¹⁹

a. Prestasi Kerja

Kriteria pertama terhadap penyesuaian pekerjaan seseorang adalah tingkat keberhasilan yang dicapai dalam bekerja. Keinginan untuk maju dan berhasil bagi kaum remaja sangat besar yang biasanya terus dibawa sampai masa dewasanya. Orang muda yang mempunyai motivasi semacam ini agar berhasil dengan gemilang sering dipenuhi oleh kesehatan, keluarga, dan tingkat ketertarikan mereka terhadap tugas-tugas. Karena usaha tersebut mereka sering mencapai puncak prestasi pada usia pertengahan tiga puluhan.

Mereka yang tidak mampu menyesuaikan diri terhadap pekerjaannya dengan baik dan mereka yang tidak dapat menunjukkan keberhasilannya dalam usaha sampai mereka usia madya, pada waktu usia madya, perjalanan mencapai sukses sering dialihkan untuk memperoleh perasaan aman. Bagi banyak orang dewasa mempunyai pekerjaan yang aman, lebih berarti daripada meniti karir ke jenjang yang lebih tinggi. Dalam penilaian proses penyesuaian, tercapainya harapan seseorang dan diperolehnya rasa puas atas hasil kerjanya merupakan kriteria yang penting. (Freda Leinwand dari Monkmeyer).

Meskipun ada keinginan untuk mencapai sukses, tetapi pentinglah disadari bahwa hanya beberapa pria dan sedikit sekali

¹⁹ Elizabeth, hlm. 284

wanita yang sadar akan potensi pekerjaannya. Ada beberapa alasan tentang hal ini. Orang dewasa mungkin gagal karena faktor rintangan dari lingkungan, misalnya kesempatan kerja yang terbatas bagi pekerjaan yang dapat mereka lakukan dengan baik dimana mereka hidup; rintangan dari pribadi sendiri, seperti pendidikan dan latihan yang dibatasi atau ketidakmampuan untuk maju bersama teman sekerja; motivasi yang tidak mencukupi untuk melakukan yang terbanyak dari pelatihan mereka, aspirasi tinggi yang tidak realistis tentang pekerjaan yang mereka pilih; atau ketakutan menjadi sukses.

Rintangan yang paling serius dan paling umum untuk mencapai apa yang dapat dilakukan mereka adalah ketakutan akan sukses. Beberapa orang dewasa mungkin takut berhasil pada pekerjaan/bidangnya karena mereka merasa tidak mampu untuk diberi tanggung jawab dan tugas yang berat. Contohnya, apabila seseorang memperoleh pekerjaan melalui usaha maksimal, mereka mungkin merasa tidak mampu untuk melaksanakan tugas tersebut dengan penuh keberhasilan. Dalam kondisi seperti ini, dia sadar tentang rendahnya tingkat pencapaian prestasi, kerja, atau dia akan menuduh orang lain apabila ia tidak dapat bekerja dengan baik.

b. Perubahan Pekerjaan dengan Sukarela

Kriteria kedua dalam proses penyesuaian bidang keahlian seseorang adalah jumlah perubahan yang dilakukan seseorang terhadap bidang kejuruannya atau pekerjaannya. Jumlah ini dapat digunakan sebagai kriteria atau indikator kegagalan atau keberhasilan seseorang dalam menyesuaikan dirinya dengan jurusan atau bidang yang ditekuni selama ini.

Berapa banyak pergantian kerja setelah dialami oleh seseorang sangat penting untuk dicatat.²⁰ Mengganti bidang kerja dan menghabiskan waktu untuk melatih karir baru juga merupakan bukti yang menunjukkan bahwa proses penyesuaian mereka sangat jelek.

²⁰ Elizabeth, hlm. 285

Semakin tua usia seseorang yang melakukan perubahan karir, semakin kuat bukti-bukti yang menunjukkan bahwa penyesuaian diri mereka semakin membawa kesulitan besar bagi pekerja itu sendiri maupun bagi keluarganya daripada pekerjaannya itu sendiri. Hal ini nampaknya benar apabila pelatihan terhadap karir baru tersebut sangat dituntut.

Wanita sebagai kelompok, lebih sulit untuk mengubah atau pindah karir atau pindah pekerjaan daripadapria. Mereka hanya mau melakukannya apabila benar-benar dianggap perlu, walaupun mereka merasa kurang cocok dengan pekerjaannya atau mereka tahu karirnya sulit berkembang dan tidak ada tantangannya dan latihan tambahan untuk pekerjaannya. Ada dua alasan umum bagi kemamntapan jurusan yang lebih besar baik bagi pria maupun untuk wanita.²¹ 1) Kesempatan kerja bagi wanita lebih sedikit daripada kesempatan untuk kaum pria. Berhenti dari pejerjaan dengan harapan akan memperoleh pekerjaan lain yang lebih disukai dapat diartikan sebagai waktu menganggur yang panjang atau turun dari tingkat bidang kerja yang telah dikuasai. 2) Sebagian besar wanita juga bekerja di luar rumah, karena mereka dan keluarganya kekurangan uang. Menyadari bahwa betapa sulit bagi wanita memperoleh pekerjaan, maka mereka begitu erat memegang apa yang telah dimiliki tanpa menghiraukan perasaan pribadinya, karena mereka menyadari pendapatannya lebih penting bagi mereka dan keluarganya. Sebaliknya, pria dapat memperoleh kesempatan yang lebih banyak karena mereka mempunyai lebih banyak kesempatan untuk memiliih bidang kerja yang tersedia bagi mereka, walaupun dalam situasi ekonomi yang sulit.

c. Kepuasan

Kriteria ketiga dalam penyesuaian bidang kerja adalah tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan. Pada kenyataanya hal ini biasanya dianggap sebagai satu-satunya kriteria yang terbaik. Kepuasan yang diperoleh dari bidang kerja ada daur usia baik bagi pria

²¹ Elizabeth, hlm. 285.

maupun wanita. Pada awal usia duapuluh, sebagian besar orang sudah merasa senang kalau memperoleh pekerjaan, walaupun pekerjaan tersebut tidak seluruhnya menyenangkan dan disukainya, sebab pekerjaan ini telah memberinya kebebasan yang diinginkan sehingga memungkinkannya untuk menikah. Dengan kepercayaan yang dimiliki sebagai anak muda, mereka percaya bahwa kepuasan hanya merupakan suatu yang memang memerlukan waktu yang cukup lama untuk memperolehnya, kelak pada saatnya, jabatan mereka tentu akan dipromosikan untuk memegang tanggung jawab yang lebih baik atau apabila saatnya sudah cukup ia dapat pindah ke bidang yang lebih disukai.

Rasa tidak puas biasanya mulai terjadi selama pertengahan usia dua puluhan sampai menjelang usia tigapuluh, terutama ketika orang muda tidak dapat menanjak secepat yang mereka harapkan, atau jikalau saat itu, terjadi resesi ekonomi dimana pekerjaan sulit ditemukan dan ketidakpuasan pun akan meningkat. Periode ini biasanya berakhir sampai pertengahan tiga puluhan, setelah masa ini biasanya rasa puas mereka meningkat sebagai hasil dari prestasi besar yang dicapai dan imbalan keuangan yang semakin besar. Hal ini telah terbukti bahwa sebagian besar orang menyukai pekerjaan pada usia tigapuluh, tetapi mereka tidak mencintai pekerjaan tersebut. Mereka menikmati hasil kontak sosial dalam kerja yang diberikan kepada mereka, mereka merasa menjadi bagian dunia nyata. Rasa puas yang diperoleh dari prestasi kerjanya dan yang lebih penting lagi adalah uang untuk hidup dengan gaya hidup yang mereka inginkan.

Wanita sebagai kelompok cenderung untuk jauh lebih kurang puas dengan pekerjaan mereka ketimbang pria. Hal ini tidak hanya disebabkan oleh situasi yang memaksa mereka untuk melakukan tugas-tugas yang lebih rendah daripada kemampuan dan pendidikan yang dimiliki, tetapi juga karena beban tugas yang dilakukannya sering terlalu berat dan anggota keluarganya juga merasa tidak puas karena

mereka harus mengerjakan tugas ibu atau istrinya. Hubungan suami istri bagi istri yang bekerja di luar rumah sering tegang hal ini meningkatkan ketidakpuasan istri terhadap bidang kerjanya.

Tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan mempunyai pengaruh yang jelas pada kualitas dan kuantitas kerja orang muda. Kepuasan dapat meningkatkan motivasi untuk apa yang dapat mereka kerjakan dan belajar lebih banyak tentang kerja sehingga dapat menerangkannya lebih efisien. Motivasi juga dapat meningkatkan rasa keakuan (ego) dalam kerja dan sebaiknya egoisitas juga dapat meningkatkan pula motivasi itu sendiri. Tidak kalah pentingnya bahwa kepuasan kerja dapat mengurangi absen pegawai dan keinginan untuk pindah kerja.²²

Pekerja yang merasa puas dengan pekerjaan mereka menjadi lebih berdedikasi terhadap pekerjaannya dan lebih loyal terhadap organisasinya. Akibatnya mereka berperan penting dalam menjaga moral pegawai agar tetap ada pada tingkat yang tinggi. Dilihat dari sudut pandang pribadi, kepuasan kerja menunjang kepuasan pribadi pekerja sendiri dan akhirnya juga menunjang kebahagiaannya dalam bekerja.

5. Implikasi Teori Penyesuaian Kerja dalam Bimbingan Konseling Islam

Dalam teori penyesuaian kerja diharapkan dapat membantu seseorang yang memiliki masalah dalam pekerjaan. Sebagai asumsi dasar seseorang yang sudah terampil dalam kehidupannya belum tentu menemukan pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya. Kondisi ini akan menjadi suatu hal yang serius, jika seseorang terampil tidak dapat menemukan lingkungan kerja yang cocok atau selaras dengan hasil kerjanya, maka teori penyesuaian kerja inilah solusinya. Karena fokus teori penyesuaian kerja ini adalah memprediksi penyesuaian kerja seseorang.

²² Elizabeth, hlm. 286.

Pandangan Islam terhadap penyesuaian kerja sebagaimana yang terdapat dalam QS. Al-Baqarah ayat 286²³

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تَأْخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَهْطَأْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِيصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ ۗ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ إِنَّكَ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ۝

Artinya : “Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya. (mereka berdo'a), ya Tuhan kami, janganlah kau hukum kami jika kami lupa atau kami melakukan kesalahan. Ya Tuhan kami, janganlah engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana engkau bebani kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami janganlah engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya, maafkanlah kami, ampunilah kami an rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami, maka tolonglah kami menghadapi orang-orang kafir”.

Dalil di atas menjelaskan bahwa Allah SWT tidak akan mempersulit hambanya dalam melakukan aktivitas sehari-hari, kecuali bagi manusia menyulitkan dirinya sendiri dengan meninggalkan perintahnya dan melakukan larangannya. Namun manusia mampu untuk berusaha dan berdo'a untuk mencapai tujuan dan impian yang telah diharapkan. Ketika seseorang mampu untuk melakukan yang terbaik dimana ia berada maka sebenarnya ia mampu untuk menyesuaikan diri, dalam firman Allah SWT di atas telah diserukan bahwa setiap manusia yang mampu melakukan kebaikan yang sesuai dengan syariat Islam. Maka Allah SWT akan memberikan pahala kepada hambanya.

²³ Q.S. Al-Baqarah (1) ayat 286

6. Definisi Komitmen Organisasional Pegawai

Para Ahli umumnya memberikan pandangan yang beragam mengenai pengertian komitmen organisasional.

Allen dan Meyer menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.²⁴ Dessler menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi.

Gibson, Inncevich, dan Donnelly menyatakan bahwa komitmen organisasional melibatkan tiga sikap, yaitu: Identifikasi dengan tujuan organisasi; perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi; serta perasaan loyalitas terhadap organisasi. hal tersebut berarti pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan organisasi terintegrasi dengan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi.

Luthas menyatakan bahwa sebagai suatu sikap, maka komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai: a) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu; b) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; c) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.²⁵

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan tentang komitmen organisasional, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komitmen organisasional pegawai adalah loyalitas pegawai

²⁴Donni, hlm. 234

²⁵Donni hlm. 234

terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin melalui kesediaan dan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginannya yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

7. Komponen Komitmen Organisasional Pegawai

Komitmen organisasional pegawai merupakan proses yang berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individual pegawai, yang tidak terjadi begitu saja, namun melalui proses yang cukup panjang dan bertahap.²⁶ Komitmen organisasional pegawai terdiri atas komponen sikap dan kehendak. Komponen sikap terdiri dari:

- a. Identifikasi; Penerimaan tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi pegawai. Penerimaan ini merupakan dasar dari komitmen organisasional. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi, dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan; Hal ini tercermin dari usaha pegawai untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Pegawai bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Pegawai akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja.
- c. Kehangatan, Afeksi dan Loyalitas; Merupakan evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai.

²⁶Donni hlm. 237

Komponen kehendak terdiri dari:

- a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha; Kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan organisasi agar dapat maju.
- b. Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi; Pegawai dengan komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu yang lama

Komitmen organisasional dalam diri pegawai juga nampak dari beberapa hal sebagai berikut:²⁷

- a. Penyesuaian; Melakukan upaya penyesuaian dengan organisasi dengan melakukan hal-hal yang diharapkan oleh organisasi, menghormati norma yang berlaku dan hidup dalam organisasi, serta mentaati dan menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku diorganisasi.

Penyesuaian diri terhadap budaya organisasi bersinggungan dengan ranah emosi, karenanya tidak efektif bila mengupayakannya dengan model disuruh, diinstruksikan, atau dikomando. Karena, penyesuaian diri menuntut komitmen dan kemampuan yang bersumber dari dalam diri karyawan atau pegawai. Menurut Li, Ashltrom & Ashkanasy komitmen terhadap suatu hal berhubungan dengan ragam rupa emosi yang timbul di organisasi tersebut. Pentingnya peran emosi dalam perilaku organisasi diungkapkan juga oleh Yoss ii dan Barker dengan mengemukakan siklus spiral *thinking-feeling-doing* sebagai alur yang efektif dalam mengembangkan karakter karyawan. Harapannya karyawan dapat secara mandiri dan dengan inisiatif sendiri mampu memahami, berkomitmen, dan menjalankan budaya atau nilai-nilai dan aturan yang ada di organisasi.²⁸

Sandoff dan widell mengungkapkan bahwa cara karyawan atau pegawai mengatasi pekerjaannya bergantung pada derajat kedekatan hubungan atau koherensi antara nilai dirinya dan organisasi. Behery

²⁷Donni, hlm. 236

²⁸ Prof.Johana E. Prawitasari, Ph.D, *Psikologi Terapan Melintas Batas Disiplin Ilmu*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 115.

dan Paton mengungkapkan bahwa penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap target dan nilai-nilai organisasi merupakan bentuk komitmen untuk menjalankan nilai-nilai organisasi. Karenanya para karyawan, atau pegawai diharapkan mampu menyesuaikan dirinya dengan nilai-nilai dan aturan atau budaya yang ada di organisasi.²⁹

- b. Meneladani; Dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh pimpinan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi
- c. Mendukung secara aktif; Dengan cara bertindak mendukung serta memenuhi kebutuhan organisasi dan menyesuaikan diri dan kepentingannya dengan misi organisasi;
- d. Melakukan pengorbanan pribadi; Dengan cara menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi oleh pegawai tersebut.

Komitmen sebagai tingkah laku yaitu tindakan loyal karena keterikatan pada tingkatan-tingkatan di masa lalu, atau karena telah mempertaruhkan pengorbanan dalam organisasi yang tidak mungkin dapat kembali. Backer menyatakan komitmen merupakan usaha sosial yang dilakukan seseorang secara tetap karena khawatir akan kehilangan apa yang telah dipertaruhkannya selama bekerja diperusahaan atau organisasi, taruhan ini bisa berupa waktu, usaha, uang, status, keterampilan, serta fasilitas yang diperoleh dari perusahaan.³⁰

Allen dan Meyer (1991) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu: komitmen afektif, normatif dan kontinu.

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan

²⁹ Johana, hlm. 115.

³⁰ Andi Adryan Ali IR, *Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Bank Sulbar kota Makassar* (2012) hal. 38.

bahwa jika ia keluar, maka ia akan mendapati resiko kerugian. Kunci komitmen afektif adalah *want to*. Komitmen afektif merupakan ide atau pikiran pegawai tentang kerugian yang mungkin dihadapi jika mereka keluar dari perusahaan. (feinstein dan Harrah)³¹

Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu proses sikap, dimana pegawai merasa memiliki hubungan atau ketertarikan dengan organisasi karena adanya kesamaan nilai dan tujuan. Komitmen afektif merupakan tingkat loyalitas pegawai terhadap organisasi. Komitemen afektif akan mempengaruhi kuat lemahnya keterlibatan pegawai dalam organisasi.

Allen dan Menyer, menyatakan komitmen afektif merupakan ketertarikan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri. Pegawai dengan komitemen afektif yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa pegawai tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan pegawai dengan komitmen afektif yang lebih rendah.

Berdasarkan beberapa penelitian, komitmen afektif memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering pegawai tidak hadir atau mangkir. Berdasarkan hasil penelitian dalam hal *role-job performance*, atau hasil pekerjaan yang dilakukan, pegawai dengan komitmen afektif akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang komitmennya lebih rendah. Individu dengan komitmen afektif tinggi akan lebih mendukung kebijakan organisasi dibandingkan dengan pegawai yang memiliki komitmen afektif yang lebih rendah. Komitmen afektif memiliki hubungan yang erat dengan pengukuran *self reported* dari keseluruhan hasil pekerjaan individu.

³¹Donni, hlm. 239

Penelitian lain menemukan bahwa pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki tingkah laku *organizational citizenship* yang lebih tinggi dari pada pegawai yang memiliki komitmen afektif yang rendah, berdasarkan penelitian Ghirschmen dan Farrel yang meneliti hubungan antara komitmen afektif dengan respon ketidakpuasan, yang terdiri dari *voice*, *loyalty*, dan *neglect*. Ditemukan bahwa, komitmen afektif memiliki hubungan positif dengan keinginan untuk menyarankan satu hal demi kemajuan organisasi (*voice*) dan menerima sesuatu hal sebagaimana adanya mereka (*loyalty*) dan berhubungan negatif dengan tendensi untuk bertingkah laku pasif atau mengabaikan situasi yang tidak memuaskan (*neglect*). Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk melakukan *internal whistle-blowing* (yaitu melaporkan kecurangan kepada bagian yang berwenang dalam organisasi) dibandingkan *eksternal whistle blowing*. Komitmen afektif yang tinggi berkorelasi negatif dengan keadaan stres yang dialami pegawai.

Allen dan Meyer menyatakan bahwa anteseden (penyebab) komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya pengawasan, dan sentralisasi otoritas. Dari keempat anteseden tersebut, anteseden yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman, dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja yang diemban pegawai.³²

b. Komitmen Normatif

Komitmen normatif merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada didalam diri pegawai, berisi keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi. Pegawai harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ough to*). Komitmen normatif

³²Donni, hlm. 241

merupakan kewajiban yang dirasakan oleh pegawai, bahwa idealnya ia tidak berpindah pekerjaan ke organisasi lain. Allen dan Meyer menyatakan bahwa komitmen normatif merupakan keyakinan pegawai tentang tanggung jawab yang dimilikinya terhadap organisasi.

Pegawai tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Pegawai dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas baginya dari organisasi. Perasaan semacam itu akan memotivasi pegawai untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Adanya komitmen normatif diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti *job performance*, *work attendance*, dan *organisaional citizenship*. Komitmen normatif akan berdampak kuat pada iklim kerja.

Allen dan Meyer menyatakan bahwa anteseden atau pengaruh komitmen normatif terdiri dari, pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya), serta pengalaman sosialisasi selama dalam organisasi. Komitmen normatif pegawai yang tinggi, jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua pegawai juga bekerja dalam organisasi tersebut, menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara itu, jika organisasi menanamkan kepercayaan kepada pegawai bahwa organisasi mengharapkan loyalitas pegawai maka pegawai juga menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.³³

c. Komitmen Kontinu

Komitmen kontinu (*contunuanance commitment*) merupakan komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan, bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

³³Donni, hlm. 242

Komitmen kontinu merupakan komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

Komitmen kontinu yang tinggi akan menyebabkan pegawai bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam diri pegawai bahwa ia akan mengalami kerugian besar jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka pegawai tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi dalam organisasi, jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya, individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi, yang dapat menyebabkan kinerja yang dihasilkannya buruk.

Pegawai dengan komitmen kontinu yang tinggi, akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan yang rendah. Komitmen kontinu, tidak mempengaruhi beberapa hasil pengukuran kerja. Berdasarkan beberapa penelitian, ditemukan bahwa komitmen kontinu, tidak memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering pegawai tidak hadir atau absen di organisasi.

Allen dan Meyer menyatakan bahwa, anteseden atau pengaruh komitmen kontinu, terdiri dari besarnya jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Pegawai yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi, akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi, karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, pegawai yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain yang lebih menarik, akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi, karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.³⁴

³⁴Donni, hlm. 243

8. Dampak Komitmen Organisasional Pegawai

Dampak komitmen organisasional dapat ditinjau dari dua sudut yaitu.³⁵

a. Ditinjau dari sudut organisasi.

Pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja, dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi pegawai menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.

b. Ditinjau dari sudut pegawai

Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

9. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional Pegawai

Moudey, Porters dan Steers menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

a. Karakteristik individual

Karakteristik individual meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras, serta faktor kepribadian yang dimiliki oleh pegawai.

b. Tingkat pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi pekerjaan yang menantang, kejelasan tugas, umpan balik sebagai sarana evaluasi hasil kerja, interaksi sosial dan suasana kondusif. Pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik

³⁵ Donni hlm. 236

spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi. Berbagai penelitian menyebutkan status sosio-ekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

c. Karakteristik struktural atau karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi meliputi, desentralisasi dan otonomi, tanggung jawab, kualitas hubungan antara pemimpin dan pegawai, serta sifat dan karakteristik pimpinan.

d. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja meliputi ketergantungan organisasi kerja, nilai pentingnya individu bagi organisasi kerja, sejauh mana harapan pegawai dapat terpenuhi oleh organisasi, sikap positif dari rekan kerja terhadap organisasi kerja, serta tipe kepemimpinan yang ada dan berkembang di dalam organisasi.

Komitmen organisasional pegawai tidak terjadi begitu saja, namun melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen organisasional pegawai juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor (McShane dan Glinow), yaitu:³⁶

a. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas pegawai adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasional pegawai sulit untuk dicapai jika, pegawai menghadapi beban kerja yang meningkat namun, justru keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh pimpinan atau manager tingkat atas saja. Oleh karena itu, organisasi dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagai keuntungan yang diperoleh organisasi, tidak hanya untuk pimpinan dan manager tingkat atas, namun juga pegawai dalam level yang lebih teknis dan operasional.

³⁶Donni, hlm. 245

b. Keamanan Kerja

Pegawai membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan organisasi. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan, dimana pegawai percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan, maupun manager organisasi. Disisi lain, ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang randah. Tidak mengherankan jika ancaman PHK adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas pegawai, bahkan diantara mereka yang pekerjaannya tidak beresiko.

c. Pemahaman organisasi

Pemahaman organisasi merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguat ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi. Pegawai seara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan organisasi dan pengalaman pribadi dari bagian lain.

d. Keterlibatan pegawai

Pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam mengambil keputusan yang menyangkut masa depan organisasi. Melalui partisipasi tersebut maka pegawai mulai melihat organisasi sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan pegawai juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan berarti mempercayai pegawainya.

e. Kepercayaan pegawai

Kepercayaan berarti keyakinan pegawai terhadap organisasi. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik untuk memperoleh kepercayaan, maka diantara kedua belah pihak harus saling mempercayai. Kepercayaan penting bagi komitmen organisasional karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Pegawai merasa wajib bekerja untuk organisasi hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

10. Hubungan Penyesuaian Kerja terhadap Komitmen Organisasional Pegawai

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Dawis dan Lofquist, penyesuaian kerja adalah proses yang berkesinambungan dan dinamis dari para perkerja untuk berperestasi dan menjaga hubungannya dengan lingkungan kerja.³⁷ Begitu juga halnya dengan komitmen organisasional pegawai, adalah suatu proses yang berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individual pegawai yang tidak terjadi begitu saja, namun melalui proses yang cukup panjang dan bertahap, sesuai dengan kemampuan penerimaan diri dan penyesuaian kerjanya pada organisasi.³⁸

Allen dan Meyer menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.³⁹

Jadi kemampuan penyesuaian diri dan sosial pegawai sangat menentukan komitmen organisasional pegawai itu sendiri. Menurut Donni, dalam buku perencanaan & pengembangan SDM. Komitmen organisasional dalam diri pegawai terlihat ketika pegawai melakukan upaya penyesuaian dengan organisasi dan melakukan hal-hal yang diharapkan oleh organisasi, menghormati norma yang berlaku dan hidup dalam organisasi, serta mentaati dan menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku di organisasi.

Keterkaitan penyesuaian kerja dengan komitmen organisasional pegawai, bukan hanya dilihat dari kemampuan penyesuaian diri dan sosial pegawai, tapi erat juga kaitannya dengan nilai yang menjadi kebutuhan pegawai, dalam membangun dan meningkatkan tiga macam komponen komitmen organisasional pegawai, yakni komitmen afektif, normatif, dan

³⁷ Rahmad, hlm. 101.

³⁸ Donni, hlm. 237

³⁹ Donni, hlm. 234

kontinu. Sebagaimana keberhasilan seseorang menyesuaikan diri terhadap pekerjaan, dapat dinilai dengan 3 kriteria; yaitu prestasi dalam bekerja, berapa kali ia pindah kantor dengan sukarela, atas kemauan sendiri, dan tingkat kepuasan yang dapat dinikmatinya dan oleh keluarganya, yang ia peroleh dari pekerjaannya beserta status sosio-ekonomi yang dicapai.⁴⁰

Nilai yang menjadi kebutuhan, akan kepuasan dalam diri pegawai, merupakan indikator penguat penyesuaian kerja terhadap komitmen organisasional pegawai, hubungannya berdasarkan anteseden atau pengaruh dari masing-masing komponen organisasional pegawai, sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Allen dan Meyer.

Komitmen organisasional pegawai yang tinggi, sebagaimana komitmen afektif, akan tercermin dari perilaku Meneladani, Mendukung secara aktif dengan cara bertindak dan mendukung serta memenuhi kebutuhan organisasi, menyesuaikan diri dan kepentingannya dengan misi organisasi, dan melakukan pengorbanan pribadi dengan cara menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.⁴¹

B. Penelitian Relevan

Dalam penelitian ini terdapat penelitian terdahulu yang bertujuan agar peneliti melakukan inovasi terhadap penelitiannya (dibagian mana penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya). Beberapa hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan topik penelitian ini adalah:

Penelitian oleh Siti Chodijah Choirunnisa', dkk, (Mahasiswa dan Dosen Jurusan Bimbingan dan Konseling FIP UNJ). Penelitian ini dilaksanakan di SMK Jakarta 1. Dengan judul Gambaran Penyesuaian Kerja Siswa yang Menjalankan Praktek Kerja Industri di PT GM. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap berbagai fakta mengenai gambaran penyesuaian kerja siswa yang menjalankan praktek kerja industri. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dalam penelitian kualitatif. Wawancara yang

⁴⁰ Elizabeth, hlm. 284

⁴¹ Donni hlm. 236

dilakukan adalah wawancara struktur terhadap subjek. Hasil penelitian keseluruhan menunjukkan bahwa dua siswa memiliki penyesuaian kerja yang kurang baik dan satu siswa memiliki penyesuaian kerja yang baik.⁴²

Perbedaan penelitian oleh Siti Chodijah dengan penelitian yang dilakukan penulis terletak pada jenis dan pendekatan penelitiannya. Penelitian Siti Chodijah menggunakan metode penelitian studi kasus dalam penelitian kualitatif sedangkan penelitian yang dilakukan penulis menggunakan metode survey, kuantitatif deskriptif dengan analisis data statistik). persamaannya adalah terletak pada variabel penyesuaian kerja yang sama-sama menjadi variabel utamanya.

Penelitian oleh Yusep Budiansyah (Dosen Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Widyatama). Penelitian ini dilakukan di UPT B2PTTG-LIPI Subang. Dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional pegawai UPT B2PTTG-LIPI Subang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey pada 55 orang pegawai dengan pengambilan sampel secara acak. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.⁴³

Perbedaan penelitian diatas dengan penelitian yang dilakukan penulis terletak pada variabel independen (bebas) yakni variabel pengembangan karir dalam penelitian di atas berbeda dengan penyesuaian kerja yang diteliti penulis. persamaannya adalah variabel komitmen organisasional sebagai variabel terikat (dependen) dan metode analisis data dilakukan dengan analisis regresi linier sederhana.

⁴²Siti Chidijah Choirunnisa', dkk. *Jurnal Gambaran Penyesuaian Kerja Siswa yang Menjalankan Praktek Kerja Industri di PT GM*

⁴³ Yusep Budinsyah, *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organiasional pada UPT B2PTTG – LIPI Subang* (Fakultas bisnis dan manajemen, universitas Widyatama: SMART-Study & manajemen Research Vol XIV. No 3-2017)

C. Konsep Operasional

Memahami variabel dan kemampuan menganalisis atau mengidentifikasi setiap variabel menjadi variabel lebih kecil (sub variabel) merupakan syarat mutlak bagi setiap peneliti. ⁴⁴Konsep operasional adalah konsep yang digunakan untuk menjelaskan konsep teoritis agar mudah dipahami. Konsep operasional ini juga digunakan untuk mencari indikator-indikator yang digunakan dalam meneliti pengaruh penyesuaian kerja terhadap komitmen organisasional pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Dalam penelitian ini konsep operasional yang diteliti adalah sebagai berikut:

Tabel II.1
Konsep Oprasional

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala
Penyesuaian Kerja (X)	Penyesuaian Pribadi	1. Kemampuan; Keyakinan, bakat dan kecakapan dalam bekerja 2. Karakteristik pribadi; Usia, jenis kelamin dan sikap pekerja	Likert
	Penyesuaian Sosial	1. Menjaga hubungan kerja secara harmonis 2. Nilai untuk memperoleh Prestasi, kesenangan, status, altruistik, keamanan dan otonomi 3. Perubahan dalam pekerjaan 4. Kepuasan	Likert
Komitmen Organisasional Pegawai (Y)	Komitmen Afektif	1. Keterikatan emosional, Identifikasi, dan keterlibatan pegawai dalam organisasi. 2. bekerja sebagai pengalaman atas kebutuhan psikologis	Likert
	Komitmen Normatif	1. kewajiban dan tanggung jawab 2. penyesuaian terhadap aturan organisasi dan menjalin hubungan kerjasama	

⁴⁴ Prof. Dr. Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), hlm. 164

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala
		3.pengalaman dan loyalitas	
	Komitmen Continue	1.pemenuhan kebutuhan, pertimbangan jika akan meninggalkan organisasi 2.besarnya jumlah investasi yang telah dikorbankan 3.persepsi kurangnya alternatif pekerjaan lain	
	Dampak Komitmen Organisasi	1. Loyalitas 2. Kelambanan kerja 3. Absensi dan Intensitas untuk bertahan di organisasi 4. Kualitas kerja	

D. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu dugaan sementara, suatu tesis sementara yang harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian ilmiah.⁴⁵ Berdasarkan rumusan masalah pada penelitian ini, penulis menduga bahwa terdapat pengaruh penyesuaian kerja terhadap komitmen organisasional pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Maka untuk menguji kebenaran dugaan tersebut diperlukan data yang kemudian diolah dan dihitung menggunakan rumus statistik, dengan tujuan memperoleh kesimpulan, apakah hipotesis yang digunakan diterima atau di tolak. Adapun jenis hipotesis dalam penelitian ini menggunakan hipotesis statistik⁴⁶. Dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Nol (H_0)

Menyatakan tidak adanya hubungan, atau tidak adanya pengaruh, atau tidak adanya perbedaan. Hipotesis null adalah proporsi yang menyatakan hubungan defenitif dan tepat di antara dua variabel adalah sama dengan nol.

⁴⁵ Prof. Dr. A. Muri Yusuf, M.Pd. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, (Jakarta: kencana, 2014), hlm 130

⁴⁶Dr. Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian:Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*, (Jakarta: Kencana, 2012), hlm. 84-85

H_a : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel (X) penyesuaian kerja terhadap variabel (Y) komitmen organisasional pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

2. Hipotesis Alternatif (H_1 / H_a)

Menyatakan adanya hubungan, adanya pengaruh, atau adanya perbedaan. Merupakan kebalikan dari hipotesis nol, adalah hipotesis yang pernyataannya mengungkapkan hubungan antara dua variabel atau menunjukkan perbedaan antara kelompok.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan variabel (X) penyesuaian kerja terhadap variabel (Y) komitmen organisasional pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.