

## BAB II

### KAJIAN TEORETIK

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi atau dalam istilah bahasa Inggris yaitu “*organizational commitment*” merupakan salah satu variabel dari perilaku organisasi. Berikut adalah definisi mengenai komitmen organisasi oleh beberapa ahli.

Definisi komitmen organisasi menurut Richard L. Daft adalah “*organizational commitment refers to an employee’s loyalty to and engagement with the organization*”<sup>1</sup> Komitmen organisasi mengacu pada kesetiaan karyawan dan keterlibatannya dengan organisasi tersebut. Eisenberger *et.al.*, mengutip definisi komitmen organisasi dari American Heritage Dictionary bahwa:

*The word commitment is often used in everyday language to denote the “sense of being bound emotionally or intellectually to some course of action”, which may include a person’s relationship with another individual, group, or organization.*<sup>2</sup>

---

1 Richard L. Daft, *New Era of Management* (China: South Western Cengage Learning, 2012), h. 407.

2 Robert Eisenberger, Robin Huntington, Steven Hutchison, Debora Sowa, *Perceived Organizational Support*, *Journal of Applied Psychology* 1986, Vol 71 No. 3, h.500.

Kata komitmen sering digunakan dalam bahasa sehari-hari untuk menunjukkan “rasa terikat secara emosional maupun intelektual untuk melakukan beberapa tindakan” yang dapat terjadi akibat hubungan seseorang dengan individu lain, kelompok, maupun organisasi.

Senada dengan dua pendapat ahli di atas, Blau & Boal mendefinisikan “*organizational commitment is defined as a psychological state or mindset where an employee identifies with its organization and reflects a desire, a need, and/or an obligation to maintain membership with the organization*”.<sup>3</sup> Komitmen organisasi didefinisikan sebagai sebuah keadaan psikologis atau pola pikir di mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan mencerminkan keinginan, kebutuhan, dan / atau kewajiban untuk mempertahankan keanggotaan dengan organisasi. Dari definisi tersebut dapat terlihat bahwa seseorang yang mempunyai komitmen organisasi yang kuat maka dia mempunyai keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya.

Komitmen organisasi menurut Mow-day *et.al.* seperti yang dikutip oleh LaMastro dalam tulisan “*Commitment and Perceived Organizational Support*” adalah :

---

<sup>3</sup> Khulida Kirana Yahya, Fairuziah Zaharos Mansor, and Ari Warokka, *An Empirical study on the influence of Perceived Organizational Support on Academic Expatriates’ organizational commitment*, Journal of Organizational Management Studies, Vol 2012. h. 3.

*Organizational commitment is characterized by (a) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; (b) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and (c) a strong desire to maintain membership in the organization.*<sup>4</sup>

Mow-day memberikan pemahaman bahwa komitmen organisasi seseorang ditandai dengan (a) keyakinan kuat dan penerimaan akan tujuan dan nilai organisasi, (b) kesediaan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan (c) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan mereka dalam organisasi.

Ivancevich *et.al.* juga berpendapat bahwa bahwa ada 3 jenis perilaku komitmen seseorang terhadap organisasi:

*Commitment to an organization involves three attitudes: (1) a sense of identification with the organizational goals, (2) a feeling of involvement in organizational duties, and (3) a feeling of loyalty to the organization".*<sup>5</sup>

Menurut Ivancevich *et.al.* komitmen terhadap organisasi memiliki tiga perilaku: (1) sebuah perasaan yang mengidentifikasikan dengan tujuan organisasi, (2) sebuah perasaan untuk mau terlibat dalam tugas organisasi, dan (3) sebuah rasa kesetiaan terhadap organisasi.

---

<sup>4</sup> Valerie LaMastro, *Commitment and Perceived Organizational Support*, National Forum of Applied Educational Research Journal, Volume 12, No. 3, 1999, hh.1-2.

<sup>5</sup> John M. Ivancevich, Robert Konopaske, and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGraw-Hill Education, 2008), h. 184.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat dipahami bahwa komitmen organisasi merupakan keterikatan secara emosional maupun intelektual yang mendorong seseorang untuk bersikap loyal atau setia terhadap organisasi dan bersedia mengerahkan segala usaha untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung untuk mengatakan “kita” ketika berbicara tentang organisasi/perusahaan dimana dia bekerja. Karena karyawan tersebut merasa senang menjadi bagian dari organisasi dan mencoba untuk berkontribusi lebih demi keberhasilan organisasi.

Pendapat ahli selanjutnya adalah George dan Jones, dalam buku yang berjudul *Understanding and Managing Organizational Behavior* bahwa “*organizational commitment is the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole*”.<sup>6</sup> Komitmen organisasi adalah sekumpulan perasaan dan keyakinan bahwa orang tersebut mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi secara keseluruhan. George dan Jones membagi komitmen organisasi menjadi dua dimensi, yaitu:

- (1) *Affective commitment exists when employees are happy to be members of an organization, belief in and feel good about the organization and what it stands for, are attached*

---

<sup>6</sup> Jennifer M. George, Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2012). h. 71.

*to the organization, and intend to do what is good for the organization.*

*(2) Continuance commitment exists when employees are committed not so much because they want to be but because they have to be – when the costs of leaving the organization (loss of seniority, job security, pensions, medical benefits, and so on) are too great.<sup>7</sup>*

Komitmen afektif seorang karyawan akan muncul ketika karyawan tersebut merasa senang menjadi bagian dari organisasi tersebut, memiliki keyakinan dan perasaan yang baik terhadap organisasi dan keinginan untuk bertahan yang melekat pada organisasi, dan berniat untuk melakukan apa saja yang terbaik untuk organisasi. Sedangkan, komitmen berkelanjutan akan muncul ketika karyawan tidak berkomitmen begitu banyak, mereka bersedia berkomitmen tetapi karena sebuah keharusan, misalnya ketika biaya untuk meninggalkan organisasi (seperti kehilangan senioritas, keamanan kerja, pensiun, manfaat kesehatan, dan lain-lain) adalah terlalu besar.

Dari dua jenis dimensi komitmen organisasi yang disampaikan George dan Jones di atas, dapat dilihat bahwa komitmen afektif memiliki konsekuensi yang lebih positif bagi karyawan dan organisasi daripada komitmen berkelanjutan. Karyawan biasanya akan cenderung menunjukkan komitmennya terhadap sebuah

---

<sup>7</sup> Ibid. h. 88.

organisasi yang menunjukkan bahwa organisasi tersebut peduli dengan karyawan dan menghargai mereka sebagai individu. Seorang manager tidak dapat mengharapkan karyawan untuk terus berkomitmen bagi organisasi, jika organisasi tersebut tidak berkomitmen untuk karyawannya.

Robbins Judge mendefinisikan "*organizational commitment is the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization*".<sup>8</sup> Komitmen organisasi dapat dilihat dari sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu dan tujuan dari organisasi tersebut, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sedikit berbeda dengan George dan Jones, Robbins Judge membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi yaitu:

- (1) *Komitmen afektif (Affective commitment), adalah keterikatan secara emosional dengan organisasi dan keyakinan akan nilai-nilainya.*
- (2) *Komitmen berkelanjutan (Continuance commitment), adalah nilai ekonomi yang dirasakan didapat dengan bekerja untuk organisasi itu dibandingkan dengan meninggalkannya. Misalnya, seorang karyawan mungkin berkomitmen untuk majikannya karena dia dibayar dengan baik dan merasa itu akan menyakiti keluarganya jika berhenti.*
- (3) *Komitmen normative (Normative commitment), adalah kewajiban untuk tetap dengan organisasi karena alasan*

---

<sup>8</sup> Robbins Judge, *Organizational Behavior 13<sup>th</sup> Edition* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009), h.113.

*moral atau etika. Sebagai contoh, seorang karyawan yang merupakan ujung tombak dalam menciptakan sebuah inovasi baru mungkin akan tetap bekerja dengan perusahaan itu, karena dia merasa dia bisa membuat "perusahaan itu dalam kesulitan" kalau dia keluar dari perusahaan.*<sup>9</sup>

Perbedaan antara dimensi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif dijelaskan secara spesifik oleh Meyer dan Allen yaitu:

*Employees with affective commitment to the organization continue with their employment because they **want to**, those with continuance commitment feel that they **need to**, and those the normative commitment feel that they **ought to** remain in the organization.*<sup>10</sup>

Meyer dan Allen menjelaskan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif terhadap organisasi memilih untuk melanjutkan keanggotaannya karena mereka memang “*menginginkannya*”, kemudian komitmen berkelanjutan itu karena mereka “*memerlukannya*” dan komitmen normatif itu karena mereka merasa tetap “*harus ada*” di organisasi.

Senada dengan Robbins Judge, Becker, Randal dan Reigel juga berpendapat bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi yaitu:

---

<sup>9</sup> Ibid., hh. 113-114.

<sup>10</sup> Meenakshi Aggarwal-Gupta, Neharika Vohra, Deepti Bhatnagar, *Perceived organizational support and organizational commitment: The meditational influence of psychological well-being*, Journal of Business and Management – Vol 16, No 2, 2010, h. 108.

*Organization commitment as a combination of three dimensions a strong desire to remain a particular organization, work with great effort on the behalf of organization and belief in the values of organization to achieve organization goal.*<sup>11</sup>

Becker, Randal dan Riegel berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah kombinasi dari tiga dimensi yaitu sebuah keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, bekerja dengan usaha keras atas nama organisasi dan berkeyakinan akan nilai-nilai organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat ahli di atas maka dapat disintesis komitmen organisasi adalah keterikatan secara emosional maupun intelektual yang mendorong untuk bersikap loyal atau mempertahankan keanggotaannya terhadap organisasi dan bersedia mengerahkan segala usaha untuk mencapai tujuan organisasi tersebut berdasarkan dimensi: (1) komitmen *afektif (affective commitment)*, (2) komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan (3) komitmen normatif (*normative commitment*).

---

<sup>11</sup> Malikeh Beheshtifar and Batol Hosseini Heart, *To Promote Employees Commitment via Perceived Organizational Support: International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, January 2013, Vol. 3, No. 1 ISSN:2222-6990, h. 308.

## 2. POS

POS mempunyai beberapa definisi dari berbagai ahli. Kaufman *et.al.* yang dikutip oleh Peelle dalam *Journal of Managerial Issues* menyampaikan bahwa "*perceived organizational support (POS) is an employee belief that the organization cares for and values his or her contribution to the success of the organization*".<sup>12</sup> POS dapat diartikan sebagai sebuah kepercayaan yang dimiliki karyawan bahwa organisasi memiliki kepedulian dan menghargai kontribusi mereka dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Lebih lanjut, Peelle juga mengutip apa yang disampaikan oleh Eisenberger *et.al.* bahwa:

*Perceived organizational support (POS) encompasses policies promoting employee well-being and feelings of accomplishment, a sense of positive contribution to the organization, and personal and organizational goal attainment.*<sup>13</sup>

Eisenberger berpendapat bahwa dukungan organisasi (POS) dapat berupa kebijakan-kebijakan yang mempromosikan kesejahteraan karyawan dan perasaan telah berprestasi dalam bekerja, rasa kontribusi positif terhadap organisasi, pencapaian tujuan pribadi dan organisasi.

---

<sup>12</sup> Henry E. Peelle III, D.M., *Reciprocating perceived organizational support through citizenship behaviors*, *Journal of Managerial Issues*, Vol XIX Number 4, 2007. h. 556.

<sup>13</sup> *Ibid.*

Senada dengan Eisenberger *et.al*, Robbins Judge mendefinisikan POS sebagai berikut:

*POS is the degree to which employees believe the organization values their contribution and cares about their well-being (for example, an employee believes his organization would accommodate him if he had a child-care problem or would forgive an honest mistake on his part).<sup>14</sup>*

POS adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi tempat mereka bekerja menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kehidupan dan kesejahteraan mereka (misalnya, seorang karyawan percaya organisasinya akan membantu jika dia punya masalah tentang perawatan anak atau akan mengampuni kesalahan atau kekeliruan yang dia lakukan dengan jujur).

Definisi ahli lainnya yaitu Erdogan dan Enders berpendapat bahwa POS adalah:

*Perceived organizational support refers to the degree to which an individual believes that the organization cares about him/her, values him/her input and provides his/her with help and support.<sup>15</sup>*

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada sejauh mana seorang individu percaya bahwa organisasi peduli padanya, menghargai inputnya dan memberinya bantuan dan dukungan.

---

<sup>14</sup> Robbins Judge, *op. cit.*, h. 115.

<sup>15</sup> Beheshtifar and Herat, *op. cit.*, h. 308

Berdasarkan beberapa pendapat yang disampaikan dari para ahli di atas dapat dipahami bahwa perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employees' contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (*care about employees' well being*) dan memberikan bantuan kepada mereka ketika dibutuhkan (*provide support when needed*).

Beberapa penelitian menemukan bahwa karyawan akan mempunyai persepsi terhadap organisasi tempat dia bekerja memberikan dukungan kepada mereka ketika ada penghargaan yang adil, ketika karyawan memiliki suara dalam pengambilan keputusan, dan ketika atasan atau supervisor dianggap memberikan dukungan terhadap mereka. Hal ini sesuai dengan pendapat George dan Jones bahwa:

*Organizational support is the extent to which an organization cares about the well-being of its members, listens to their complaints, tries to help them when they have problem, and treats them fairly.*<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> George dan Jones, *op.cit.*, h. 267.

Menurut George dan Jones, dukungan organisasi adalah sejauh mana sebuah organisasi peduli tentang kesejahteraan anggotanya, mendengarkan keluhan mereka, mencoba untuk membantu mereka ketika mereka memiliki masalah, dan memperlakukan mereka dengan adil.

Menurut Rhodes & Eisenberger, bentuk umum yang dapat dirasakan oleh karyawan terkait dukungan organisasi meliputi:

- a. *Keadilan (fairness)*, keadilan yang dimaksud adalah keadilan procedural (*procedural justice*) yang menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan pendistribusian sumber daya manusia. Cropanzano dan Greenberg membagi keadilan procedural menjadi dua yaitu:
  - (1) *Keadilan structural*, keadilan yang berkaitan dengan aturan-aturan formal dan kebijakan bagi karyawan termasuk pemberitahuan yang memadai sebelum keputusan di implementasikan, informasi yang akurat dan hak bersuara (karyawan memberikan input dalam proses pengambilan keputusan)
  - (2) *Keadilan social*, disebut juga keadilan interaksional yang berkaitan dengan cara organisasi memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat.
- b. *Dukungan supervisor (supervisor support)*, indikator ini memaparkan sejauhmana supervisor memiliki perhatian terhadap karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Dukungan supervisor memiliki kaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, karena supervisor sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan.
- c. *Penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja*, yaitu meliputi pengakuan (*recognition*), gaji, promosi, keamanan kerja (*job security*), kemandirian (*autonomy*), peran stress (*role stressors*), dan pelatihan/pengembangan diri.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Linda Rhoades and Robert Eisenberger, *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*, Journal of Applied Psychology 2002, Vol 87, No 4. hh. 699-700.

Terkait dengan keadilan (*fairness*), George dan Jones juga berpendapat bahwa keadilan itu penting karena perlakuan yang tidak adil nantinya bisa berdampak pada *turnover* atau pergantian karyawan seperti yang disampaikan dalam kutipan di bawah ini:

*If women are passed up for promotions because they are mistakenly perceived to be less competent than men, this unfair treatment hurts not only these employees but also the organization as a whole because it won't fully utilize the talents of all its membes. Ultimately, some female employees may leave the organization to seek fairer treatment elsewhere; this turnover will further weaken the organization.*<sup>18</sup>

Jika karyawan perempuan tidak mendapatkan promosi karena dianggap kurang kompeten daripada laki-laki, hal ini merupakan perlakuan yang sangat tidak adil bukan hanya bagi karyawan tetapi bagi organisasi secara keseluruhan karena tidak menggunakan potensi-potensi yang dimiliki oleh karyawan. Pada akhirnya, karyawan perempuan kemungkinan akan meninggalkan organisasi untuk mencari perlakuan yang adil di tempat lain. *Turnover* atau tingkat pergantian karyawan ini akan melemahkan organisasi ke depannya. Mencermati pendapat George dan Jones, maka sebuah organisasi hendaknya memperlakukan karyawannya secara adil tidak membedakan jenis kelamin tetapi lebih kepada potensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

---

<sup>18</sup> George dan Jones, *op.cit.*, hh. 98-99.

Lebih lanjut, George dan Jones berpendapat bahwa perlakuan yang adil akan memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja:

*Employees will not be motivated to exert a lot of effort on the job if they think their performance will not be accurately and fairly assessed and they will not receive the outcomes they think they deserve.*<sup>19</sup>

Karyawan tidak akan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya jika mereka berpikir bahwa kinerja mereka tidak akan dinilai secara akurat dan adil dan mereka tidak akan mendapatkan hasil yang menurut pemikiran mereka seharusnya dipenuhi.

Selain perlakuan yang adil dan penghargaan sebagai bentuk dukungan organisasi, supervisi dan prosedur pengambilan keputusan yang adil juga dianggap sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Rhoades dan Eisenberger yang dikutip oleh Peelle bahwa:

*Organizations convey a sense of concern for employee well-being and their contribution to organizational success when rewards and resources are fairly distributed (distributive justice), decision-making procedures are equitable (procedural justice), and supervisors treat employees with dignity and respects (interactive justice).*<sup>20</sup>

Organisasi menunjukkan rasa peduli terhadap kesejahteraan karyawan dan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi

---

<sup>19</sup> Ibid., h. 174.

<sup>20</sup> Henry E. Peelle, *op.cit.*, h. 557.

pada saat penghargaan kepada karyawan dan sumber daya yang cukup didistribusikan (prinsip keadilan distributif), termasuk prosedur pengambilan keputusan yang adil (prinsip keadilan prosedural), dan dimana para supervisor memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan hormat (prinsip keadilan interaktif).

Karyawan yang memiliki pendapat bahwa organisasi dimana dia bekerja peduli dan berkomitmen untuk anggotanya, maka ada kecenderungan dapat membantu mengurangi perasaan stres dan emosi ketika mereka bekerja seperti hasil penelitian mengenai perawat yang merasa mendapatkan tingkat dukungan organisasi yang tinggi dari organisasi, cenderung mengalami perasaan dan emosi yang negatif ketika mereka merawat pasien AIDS.<sup>21</sup>

Dari beberapa definisi para ahli di atas dapat disintesis POS didefinisikan sebagai pendapat karyawan terhadap kepedulian yang diberikan organisasi sehingga menimbulkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka berupa (1) keadilan, (2) dukungan supervisor, dan (3) penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja.

---

<sup>21</sup> George and Jones, *op.cit.*,h. 267.

### 3. Penghargaan

Dalam sejumlah literatur muncul istilah *reward* yang berarti penghargaan. Menurut Slocum dan Hellriegel bahwa “*a reward is an event that a person finds desirable or pleasing*”.<sup>22</sup> Penghargaan adalah suatu peristiwa dimana seseorang mendapatkan apa yang diinginkan atau membahagiakan. Menurut Kalleberg dan Mottaz “*the word rewards state the benefits that workers receive from their jobs*”.<sup>23</sup> Penghargaan diartikan sebagai imbalan yang diterima karyawan dari pekerjaan mereka. Martin H. Manser juga berpendapat yang sama dengan Kalleberg dan Mottaz bahwa, “*reward is something given in return for work or services*”.<sup>24</sup> Penghargaan adalah sesuatu yang diberikan sebagai imbalan atas pekerjaan atau jasa.

Dari beberapa pernyataan di atas dapat dipahami bahwa penghargaan merupakan hal yang diinginkan oleh setiap karyawan sebagai bentuk imbalan dari kontribusi kerja yang telah dilakukan. Penjelasan lain yang menyatakan tentang penghargaan sebagaimana John Shield mengemukakan bahwa:

---

<sup>22</sup> John W. Slocum, Jr. and Don Hellriegel, *Principals of Organizational Behavior* (Canada: South-Western Cengage Learning, 2009), h. 102

<sup>23</sup> Khawaja Jehanzeb, et.al, *Impact of Rewards and Motivation on Job satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia*, International Journal of Business and Social Science Vol 3 No 21 – November 2012, h. 273.

<sup>24</sup> Martin H. Manser, *Oxford Learner's Pocket Dictionary, New Edition* (New York: Oxford University Press, 1995),h.355

*A reward is anything tangible that an organization provides to its employees either intentionally or unintentionally in exchange for the employee's potential or actual work contribution, and to which employees as individuals attach a positive value as a satisfier of certain self defined needs.*<sup>25</sup>

Penghargaan merupakan sesuatu yang nyata yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan baik disengaja atau tidak disengaja sebagai bentuk pertukaran atas potensi atau kontribusi kerja karyawan, dan menjadi sesuatu yang bernilai positif bagi karyawan sebagai pemuas kebutuhan tertentu.

Senada dengan John Shield, Shani *et.al.* mengemukakan bahwa *“reward refer to the organization's systems and procedures related to pay, bonuses, recognition systems, and methods of advancing people within the organization”*.<sup>26</sup> Penghargaan merupakan sistem organisasi dan prosedur yang berkaitan dengan penggajian, bonus, sistem pengakuan, dan metode lainnya untuk memotivasi karyawan dalam organisasi.

Lebih lanjut, Bratton dan Gold mengartikan penghargaan sebagai keuntungan yang bersifat finansial dan nonfinansial sebagai akibat dari hubungan kerja seperti yang disampaikan bahwa *“reward refers to all categories of financial benefits, tangible services and*

---

<sup>25</sup> John Shield, *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies* (Australia: Cambridge University Press, 2007), h. 30

<sup>26</sup> A.B. Shani, Dawn Chandler, Jean Francois Coget, and James B. Lau, *Behavior in Organizations An Experiential Approach – Ninth Edition* (Singapore: Mc. Graw Hill, 2009), h. 366.

*benefits that an employee receives as part of employment relationship with the organization*".<sup>27</sup> Penghargaan mengacu pada semua kategori keuntungan finansial, jasa dan manfaat yang nyata bahwa seorang karyawan menerimanya sebagai bagian dari hubungan kerja dengan organisasi. Dari pendapat beberapa ahli tersebut dapat dipahami bahwa penghargaan dapat berupa keuntungan yang bersifat *financial* seperti gaji dan bonus, maupun keuntungan *non financial* yang berupa pengakuan atas kontribusi kerja yang telah dilakukan sebagai bagian dari organisasi.

Pemberian penghargaan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi, karena salah satu fungsi dari sistem penghargaan adalah untuk memotivasi seseorang dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan teori pengharapan atau "*Expectancy Theory*" yang berpendapat bahwa "*that motivation will be high when people know what they have to do to get a reward, expect that they will be able to get the reward and expect that the reward will be worthwhile*".<sup>28</sup> Menurut teori harapan menyatakan bahwa motivasi seseorang akan tinggi, ketika orang tersebut tahu apa yang harus dilakukan jika ingin mendapatkan penghargaan, mereka berharap

---

<sup>27</sup> Khawaja, *et.al.*, *op.cit.*, h. 273.

<sup>28</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's handbook of reward management practice, Improving performance through reward – 3<sup>rd</sup> edition* (India: Replika Press Ltd, 2010), h. 21.

akan bisa mendapatkan penghargaan dan mengharapkan penghargaan tersebut dapat bermanfaat.

Penghargaan akan memotivasi karyawan agar memberikan kontribusi dan usaha terbaik mereka untuk menghasilkan ide-ide inovasi yang mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan baik secara finansial maupun non-finansial. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Edward and Christopher bahwa:

*People do not automatically come to work, continue to work, or work hard for an organization. We see that people need motivation to share and fulfill the organization's vision. Undoubtedly, reward strategy and systems are the mechanisms that make this happen.<sup>29</sup>*

Edward dan Christopher berpendapat bahwa seseorang tidak secara otomatis masuk kerja, terus bekerja, atau bekerja keras untuk sebuah organisasi. Kita melihat bahwa orang perlu motivasi untuk berbagi dan memenuhi visi organisasi. Tidak diragukan lagi, strategi dan sistem reward adalah mekanisme yang membuat hal tersebut terjadi. Dari pendapat di atas dijelaskan bahwa penghargaan akan memotivasi seseorang untuk bekerja lebih keras dan mengerahkan kemampuan yang dimiliki untuk memenuhi visi dan misi organisasi.

---

<sup>29</sup> Ong Tze San, Yip Mei Theen, Teh Boon Hen, *The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies)*, International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 2 No. 1, January 2012.

Senada dengan Edward dan Christopher, Luthans dan Doh juga menyampaikan bahwa :

*Managers everywhere use rewards to motivate their personnel. Sometimes these are financial in nature such as salary raises, bonuses, and stock options. At other time they are nonfinancial such as feedback and recognition.*<sup>30</sup>

Manajer di mana-mana menggunakan penghargaan untuk memotivasi personil mereka. Kadang-kadang penghargaan yang berbentuk keuangan seperti kenaikan gaji, bonus, dan opsi saham. Pada waktu lain, penghargaan berupa non finansial seperti umpan balik dan pengakuan. Dari pendapat Luthans dan Doh menguatkan pemikiran bahwa penghargaan merupakan imbalan atau keuntungan yang diterima oleh karyawan dalam hubungan kerja baik bersifat finansial dan nonfinansial dalam rangka meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja.

Selain berfungsi sebagai motivasi, pemberian penghargaan kemungkinan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sebagaimana dijelaskan oleh Lincoln dan Kalleberg yang dikutip oleh O'Driscoll dan Randall bahwa *"the rewards offered by an organization may have a powerful effect on employees' attitudes*

---

<sup>30</sup> Fred Luthans dan Jonathan P. Doh, *International Management Culture, Strategy and Behavior* (Singapore: McGraw Hill, 2012), h. 446.

*towards their job and the company for which they work*".<sup>31</sup>

Penghargaan yang ditawarkan oleh suatu organisasi mungkin memiliki efek yang kuat pada sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka dan perusahaan tempat mereka bekerja.

Memperhatikan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, dapat diyakini bahwa penghargaan dalam organisasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan bagi lingkungan organisasi. Apabila dalam organisasi terdapat pemberian penghargaan yang sesuai, maka tidak hanya berpengaruh signifikan pada kondisi psikologi dan motivasi karyawan dalam bekerja, namun pemberian penghargaan dapat mendorong karyawan untuk berkinerja lebih tinggi dan tetap setia terhadap organisasi.

Berikut ini beberapa tujuan dari pemberian penghargaan dalam organisasi yang disampaikan oleh Gibson et al.:

*The main objectives of reward programs are (1) to attract qualified people to join the organization, (2) to keep employees coming to work, and (3) to motivate employees to achieve high levels of performance.*<sup>32</sup>

Tujuan utama dari program penghargaan adalah (1) untuk menarik orang yang memenuhi syarat untuk bergabung dengan

---

<sup>31</sup> Michael P. O'Driscoll, Donna M. Randall, *Perceived organizational Support, satisfaction with rewards, and employee Job involvement and organizational commitment*, Journal Applied psychology: an international review, 1999, h. 200.

<sup>32</sup> James L. Gibson et al., *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2006), h. 174.

organisasi, (2) untuk menerima karyawan agar datang untuk bekerja, dan (3) untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Richard L. Daft membagi penghargaan menjadi dua seperti yang disampaikan berikut ini:

*Rewards are of two types: intrinsic and extrinsic. Intrinsic rewards are the satisfactions a person receives in the process of performing a particular action. Extrinsic rewards are given by another person, typically a manager, and include promotions, pay increases, and bonuses.*<sup>33</sup>

Penghargaan terdiri dari dua jenis: intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik adalah kepuasan seseorang yang diterima dalam proses melakukan tindakan. Penghargaan ekstrinsik diberikan oleh orang lain, biasanya manajer, dan termasuk promosi, kenaikan gaji, dan bonus.

Senada dengan Richard L. Daft, Hakman dan Oldham juga membedakan penghargaan menjadi dua yaitu:

*Extrinsic rewards are the physical benefits provided by the organization such as pay, bonus, fringe benefits and career development opportunities. Intrinsic rewards refer to the rewards that come from the content of the job itself, and encompass motivational characteristics of the job such as autonomy, role clarity and training.*<sup>34</sup>

Penghargaan ekstrinsik adalah benefit secara fisik yang diberikan oleh organisasi seperti gaji, bonus, tunjangan dan

---

<sup>33</sup> Richard L. Daft, *op.cit.*, hh. 466-467.

<sup>34</sup> Khawaja Jehanzeb *et. al.*, *op.cit.*, h. 273.

kesempatan pengembangan karir. Penghargaan intrinsik mengacu pada imbalan yang berasal dari isi pekerjaan itu sendiri, dan mencakup karakteristik motivasi pekerjaan seperti otonomi, kejelasan peran (tanggungjawab) dan pelatihan.

Sejak awal penelitian, uang sebagai sistem penghargaan yang paling dominan dalam organisasi saat ini. Namun demikian, terkadang uang bukan satu-satunya jenis penghargaan yang diharapkan oleh karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Graham seperti yang dikutip oleh Nelson bahwa:

*Graham finds that employees preferred personalized, instant recognition from their direct supervisors more than any other kind of motivation. In fact, in another survey of American workers, 63 percent of the respondents ranked "a pat on the back" as a meaningful incentive.<sup>35</sup>*

Graham menemukan bahwa karyawan lebih menyukai yang bersifat pribadi, pengakuan dari atasan secara langsung atau spontan lebih dari jenis motivasi lainnya. Bahkan, dalam survei terhadap pekerja Amerika, 63 persen dari responden menyatakan "tepukan di punggung" sebagai sebuah insentif yang berharga. Dari pendapat Luthans dan Graham dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis penghargaan yang digunakan untuk mendorong motivasi karyawan

---

<sup>35</sup> Bob Nelson, *1001 ways to reward employees* (New York, Workman Publishing Company, Inc. 2005), h. 2.

oleh satu organisasi dengan organisasi lainnya dapat berbeda-beda sesuai dengan situasi, kondisi dan kebutuhan.

Lebih lanjut, Graham menyampaikan tentang lima teknik terbaik untuk meningkatkan motivasi karyawan atau *“the top five motivating techniques”* berdasarkan hasil penelitiannya yaitu:

*(1) The Manager personally congratulates employees who do a good job. (2) The manager writes personal notes about good performance. (3) The organization uses performance as the basis for promotion. (4) The manager publicly recognize employees for good performance. (5) The manager holds morale-bulding meetings to celebrate success.<sup>36</sup>*

Menurut Graham, lima teknik terbaik untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah: (1) Manajer mengucapkan selamat secara pribadi kepada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik. (2) Manajer membuat catatan pribadi tentang kinerja yang baik. (3) Organisasi menggunakan kinerja sebagai dasar untuk promosi. (4) Manajer memberikan pengakuan secara terbuka kepada karyawan yang berkinerja baik. (5) Manajer mengadakan kegiatan pengembangan kapasitas-moral untuk merayakan keberhasilan.

Pemberian penghargaan terhadap karyawan baik berupa kenaikan gaji, pemberian upah, bonus, pengakuan, promosi, dan tugas pekerjaan lainnya yang menarik harus berdasarkan capaian

---

<sup>36</sup> *Ibid.*

kinerja setiap karyawan. Karena pada kenyataannya, setiap karyawan dalam organisasi tentu memiliki perbedaan pengetahuan, motivasi, potensi, keahlian dan lain sebagainya yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Sebagaimana Gibson et al. menjelaskan, “*managers distributing rewards must recognize individual differences*”.<sup>37</sup> Para manajer dalam mendistribusikan penghargaan harus mengenali perbedaan individu. Apabila manajer telah mengetahui dengan benar kinerja karyawannya, maka penghargaan dapat diberikan sesuai dengan pencapaian kinerja karyawan. Pemberian penghargaan secara tepat tentu akan memberikan dampak yang signifikan bagi penerima penghargaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa penghargaan diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan karena merasa bahwa pekerjaannya dihargai dan diapresiasi dengan baik, sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan sebuah sistem penghargaan yang baik.

Sistem penghargaan yang baik menurut Robert Kreither dan Angelo Kinicki adalah:

*A good reward system should attract talented people and motivate and satisfy them once they have joined the organization. Further, a good reward system should foster*

---

<sup>37</sup> Gibson et al., *op. cit.*, h.178

*personal growth and development and keep talented people from leaving.*<sup>38</sup>

Sistem penghargaan yang baik adalah harus dapat menarik orang berbakat dan memotivasi dan memuaskan mereka yang telah bergabung dengan organisasi. Selanjutnya, sistem penghargaan yang baik harus mendorong pertumbuhan pribadi dan pengembangan dan mencegah orang berpotensi untuk meninggalkan organisasi.

Sistem penghargaan yang baik biasanya akan memicu orang-orang untuk memunculkan ide-ide kreatif dan inovatif, karena mereka tahu bahwa ide-ide kreatif dan inovatif pasti akan di hargai dan diakui. Sebagaimana yang disampaikan oleh George dan Jones bahwa "*creative employees and others in the organization need to see that hard work and creativity are recognized, appreciated, and rewarded – for example, through bonuses and raises*".<sup>39</sup> Karyawan-karyawan kreatif dan lainnya dalam organisasi perlu mengetahui bahwa kerja keras dan kreativitas akan diakui, diapresiasi, dan dihargai - misalnya, melalui bonus dan kenaikan gaji.

Pendapat Kreitner, George dan Jones di atas memberikan penjelasan yang hampir sama bahwa setiap organisasi harus

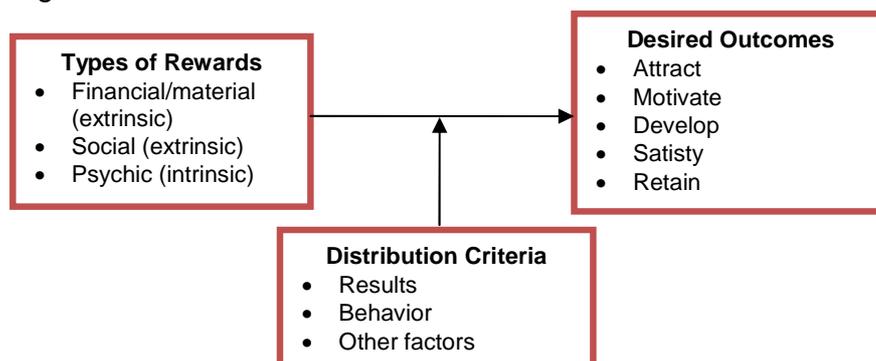
---

<sup>38</sup> Kreither dan Kinicki, *Organization Behavior Eight Edition* (New York: McGraw Hill International Edition, 2008), h. 256.

<sup>39</sup> George dan Jones, *op. cit.*, h. 147.

berusaha membuat sistem penghargaan yang sebaik-baiknya agar dapat menarik perhatian banyak orang untuk mengerahkan segala kemampuan dan keterampilannya agar dapat masuk ke dalam organisasi. Dengan memiliki sistem penghargaan yang baik, organisasi akan dipandang sebagai organisasi yang mampu memberikan penghargaan yang tinggi atas kinerja karyawannya. Disamping itu, sistem penghargaan yang telah terbangun dengan baik akan mendorong dan mengembangkan sumber daya manusia atau karyawan untuk berkinerja tinggi, sehingga organisasi akan memperoleh keuntungan dan manfaat yang signifikan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Kreitner dan Kinicki menambahkan beberapa faktor yang menjadi kunci dalam sistem penghargaan organisasi dalam bentuk bagan berikut ini:



**Gambar 2.1**  
**Key Factors in Organizational Reward Systems<sup>40</sup>**

<sup>40</sup> Kreitner dan Kinicki., *op. cit.*, h. 255.

Menurut Kreitner dan Kinicki ada tiga komponen penting yang merupakan faktor kunci dalam sistem penghargaan organisasi yaitu terdiri dari: (1) Jenis penghargaan: yaitu berupa keuangan/materi (ekstrinsik), sosial (ekstrinsik), psikis (intrinsik), (2) Kriteria distribusi: hasil, perilaku, faktor-faktor lain, dan (3) Hasil yang diinginkan: menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan, mempertahankan.

Michael Armstrong menambahkan bahwa dalam membuat sistem penghargaan hendaknya ada keseimbangan antara penghargaan financial dan non-financial yang diberikan kepada karyawan:

*It should be emphasized that reward management is not just about financial rewards, pay and employee benefit. It is equally concerned with non-financial rewards such as recognition, learning and development opportunities and increased job responsibility.<sup>41</sup>*

Armstrong menekankan bahwa manajemen penghargaan bukan hanya tentang penghargaan yang bersifat keuangan, gaji dan kesejahteraan karyawan. Manajemen penghargaan harus seimbang dengan penghargaan non-finansial seperti pengakuan, peluang pembelajaran dan pengembangan serta peningkatan tanggung jawab pekerjaan. Pendapat yang disampaikan Michael Armstrong hampir sama dengan beberapa pendapat ahli di atas bahwa pada

---

<sup>41</sup> Michael Armstrong, *op. cit.*, h. 6.

intinya pemberian penghargaan harus seimbang, tidak harus selalu bersifat finansial, tetapi penghargaan non-finansial juga sangat penting untuk meningkatkan motivasi karyawan, memuaskan, meningkatkan kinerja dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Worldatwork juga memperkenalkan Model total penghargaan atau "*The Worldatwork Total Rewards Model*" yang membagi total penghargaan menjadi lima elemen yaitu:

- 1) *Kompensasi, diartikan sebagai gaji yang dibayarkan kepada karyawan atas layanan pekerjaan yang diberikan (seperti waktu, tenaga dan skill) baik yang bersifat tetap maupun bervariasi tergantung level kinerja.*
- 2) *Benefit atau manfaat, diartikan sebagai program untuk melengkapi gaji atau kompensasi yang diberikan, misalnya asuransi kesehatan, perlindungan pendapatan, tabungan dan program pensiun yang memberikan keamanan bagi karyawan dan keluarga mereka.*
- 3) *Work-Life, diartikan sebagai sebuah program yang didesain untuk membantu karyawan mencapai kesuksesan baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi/keluarga.*
- 4) *Kinerja dan Pengakuan. Kinerja diartikan sebagai penyelarasan organisasi, tim dan upaya individu terhadap pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi yang mencakup pendirian harapan, keterampilan demonstrasi, penilaian, umpan balik dan perbaikan terus-menerus. Sedangkan pengakuan diartikan sebagai perhatian khusus yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi terhadap tindakan karyawan, usaha, perilaku maupun kinerja. Pengakuan bisa berbentuk cash atau non cash misalnya pengakuan secara verbal, piala, sertifikat, plakat, tiket, makan malam, dan lain-lain.*
- 5) *Pengembangan dan Peluang Karir. Pengembangan diartikan sebagai satu program pengalaman belajar yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi*

*karyawan. Sedangkan peluang karir diartikan sebagai program pelibatan karyawan yang bertujuan untuk memajukan karir karyawan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memberikan nilai terbesar bagi organisasi.*<sup>42</sup>

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, dapat disintesisakan penghargaan adalah imbalan yang diberikan atas kontribusi kerja yang telah dilakukan karyawan yang bertujuan untuk memotivasi karyawan agar berkinerja lebih tinggi berupa: (1) pemberian gaji, (2) pemberian bonus atau tunjangan, (3) pengakuan (*recognition*), (4) pengembangan kapasitas, dan (5) Promosi.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Hasil penelitian yang relevan antara POS dan penghargaan terhadap komitmen organisasi diantaranya sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Michael P. O'Driscoll and Donna M, Randall menyatakan bahwa pemberian dukungan bagi karyawan dan pemberian penghargaan (baik yang bersifat intrinsik terkait pekerjaan dan ekstrinsik) merupakan mekanisme potensial untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan mencapai tingkat yang lebih tinggi dalam hal keterlibatan kerja dan komitmen afektif terhadap organisasi.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Worldatwork, *Total Rewards Model - A Framework for Strategies to Attract, Motivate and Retain Employees* (Washington DC, Worldatwork, 2011), h. 4.

<sup>43</sup> O'Driscoll dan Randall, *op.cit.*, h. 208.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Jun Joo, cheol lee dan soo Jung terhadap guru-guru dimana ditemukan bahwa kebijakan reward memiliki beberapa efek pada peningkatan motivasi, moral dan komitmen guru, tetapi efek ini dapat meningkat tergantung dari latar belakang dan sikap yang dimiliki oleh guru tersebut.<sup>44</sup> Lebih lanjut, penelitian tentang asumsi adanya pengaruh POS terhadap penghargaan dihasilkan dari penelitian yang dilakukan oleh Eisenberger et. al. yang menyatakan bahwa POS berdampak pada harapan karyawan terhadap penghargaan kinerja (*performance-reward expectancies*).<sup>45</sup>

Selanjutnya, Shumaila et.al. juga melakukan penelitian tentang keterkaitan POS dan komitmen organisasi pada perawat-perawat di Pakistan. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa persepsi perawat di Pakistan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan ternyata berdampak pada komitmen organisasi. Sehingga disimpulkan bahwa ada korelasi positif antara POS dan komitmen organisasi.<sup>46</sup>

Dari hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa POS dan penghargaan mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi dan POS mempunyai pengaruh terhadap penghargaan.

---

<sup>44</sup> Jun Joo, cheol Lee, soo Jung, *Performance – based reward for teachers: teachers' perception of their motivation*, Research in higher education journal, 2010, h. 1.

<sup>45</sup> Eisenberger, Jones, Aselage and Sucharski, *Perceived Organizational Support*, <http://eisenberger.psych.udel.edu/files/POS%20Chap%2010.pdf> (diakses 14 Januari 2014), h. 212

<sup>46</sup> Sadaf Shumalia, Rabia Aslam, Shama Sadaqat, Sumbal Maqsood, Sadaf Nazir, *Perceived Organizational Support as Predictor of Organizational Commitment*, Proceedings of 2<sup>nd</sup> International Conference on Business Management (ISBN:9780969-9368-06-6), h. 2

## C. Kerangka Teoretik

### 1. POS dan Komitmen Organisasi

Dari hasil kajian secara teoritik dan hasil sintesis di atas dijelaskan bahwa POS adalah pendapat karyawan terhadap kepedulian yang diberikan organisasi sehingga menimbulkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka berupa (1) keadilan, (2) dukungan supervisor, dan (3) penghargaan dari organisasi dan kondisi kerja.

Dukungan organisasi sangat diperlukan oleh karyawan karena ketika kinerja mereka dihargai dan mendapatkan dukungan penuh dalam bekerja, maka mereka akan memperoleh kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi tersebut. Pemikiran ini sesuai dengan pernyataan beberapa ahli berikut ini.

Penjelasan ahli yang pertama adalah disampaikan oleh Mow-day *et.al.* yang menjelaskan bahwa:

*Most of all organizational support is very important for the development of the employees. If employees are valued and rewarded in the organization they will be more relaxed and satisfied and will consider themselves emotionally committed towards their organization.*<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Sumalia, et.all, *Perceived Organizational Support as Predictor of Organizational Commitment*, Proceedings of 2nd International Conference on Business Management (ISBN: 978-969-9368-06-6), h. 4.

Menurut pendapat Mow-day *et.al.* semua bentuk dukungan organisasi sangat penting untuk pengembangan karyawan. Jika semua karyawan merasa bernilai dan dihargai oleh organisasi maka mereka akan merasa lebih rileks dan puas sehingga akan membuat diri mereka lebih berkomitmen secara emosional terhadap organisasi.

Senada dengan pendapat Mow-day *et.al.*, George dan Jones juga mempunyai pemikiran bahwa *“employees may also be more likely to be committed to an organization that shows that it cares about its employees and values them as individuals”*.<sup>48</sup> Karyawan akan lebih cenderung berkomitmen untuk sebuah organisasi yang menunjukkan bahwa dia peduli dengan karyawan dan menghargai mereka sebagai individu.

Pendapat lainnya tentang pengaruh POS terhadap komitmen organisasi adalah disampaikan oleh Organ seperti yang ditulis oleh LaMastro yaitu:

*Overall, it appears that employees with higher levels of POS are likely to be more committed and possibly more willing to engage in extra role or “organizational citizenship” behaviors than are employees who feel that the organization does not value them as highly.*<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> George dan Jones, *op. cit.*, h. 88.

<sup>49</sup> LaMastro, *op. cit.*, h. 4.

Secara keseluruhan, tampak bahwa karyawan dengan tingkat POS yang lebih tinggi cenderung akan lebih berkomitmen dan mungkin lebih bersedia untuk terlibat melakukan peran-peran tambahan atau menunjukkan perilaku "*organizational citizenship*" yang lebih dibandingkan karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka sangat tidak menghargai mereka.

Berdasarkan teori yang disampaikan beberapa ahli di atas menambah keyakinan pemikiran bahwa makna dukungan organisasi yang dirasakan karyawan diantaranya berbentuk pemberian penghargaan terhadap kinerja, perlakuan yang adil, dukungan dari supervisor dan bantuan terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan akan membuat karyawan merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Karyawan yang merasa senang bekerja dan mendapatkan kepuasan kerja akan memiliki keterikatan secara emosional dan merasa memiliki organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan POS dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Dilandasi oleh pemikiran dan landasan teori tersebut di atas, diduga bahwa POS berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

## 2. Penghargaan dan Komitmen Organisasi

Berdasarkan kajian teoritik dan hasil sintesis yang dikemukakan sebelumnya, bahwa penghargaan adalah imbalan yang diberikan atas kontribusi kerja yang telah dilakukan karyawan, yang bertujuan untuk memotivasi karyawan agar berkinerja lebih tinggi. Penghargaan bisa berbentuk pemberian gaji, bonus/tunjangan, pengakuan (*recognition*), pengembangan kapasitas dan promosi.

Beberapa ahli berpendapat bahwa dengan adanya sistem penghargaan yang baik maka dapat meningkatkan komitmen seseorang terhadap organisasi dimana dia bekerja. Berikut adalah teori yang dari beberapa ahli yang mendukung konsep bahwa penghargaan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi seorang karyawan.

Pendapat ahli yang pertama adalah disampaikan oleh Kreitner dan Kinicki bahwa:

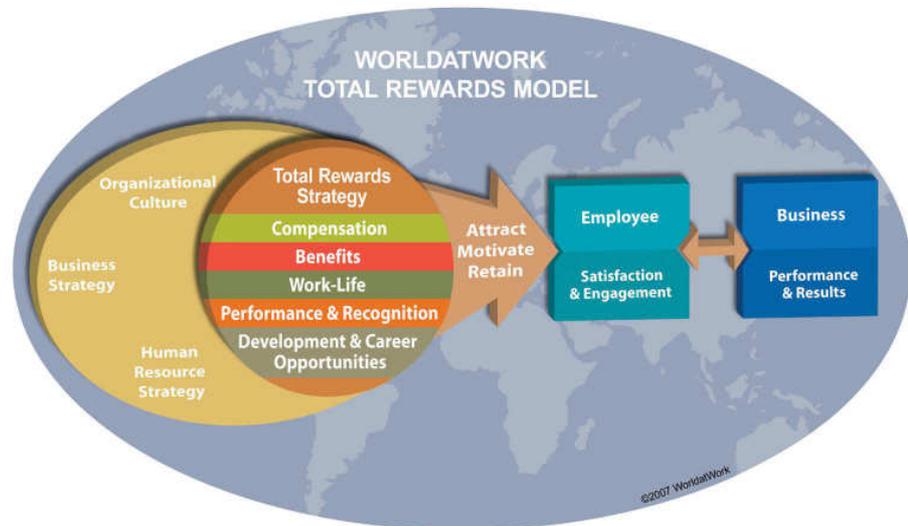
*A good reward system should attract talented people and motivate and satisfy them once they have joined the organization. Further, a good reward system should foster personal growth and development and keep talented people from leaving.*<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Kreitner & Kinicki, *op. cit.*, h. 256.

Sistem penghargaan yang bagus akan menarik karyawan yang berbakat dan memotivasi serta memberi kepuasan kepada karyawan setelah mereka bergabung dalam organisasi. Selanjutnya, sebuah sistem penghargaan yang bagus akan mendorong pertumbuhan dan perkembangan pribadi dan menjaga orang-orang berbakat untuk tetap tinggal. Dari pendapat yang disampaikan Kreitner dan Kinicky dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh pada loyalitas atau komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.

Senada dengan Kreitner dan Kinicky, Worldatwork yaitu sebuah lembaga non profit dan merupakan asosiasi sumber daya manusia untuk profesional dan organisasi di Washington DC menyampaikan bahwa total penghargaan yang terdiri dari lima elemen yaitu kompensasi, benefit, work-life, kinerja dan pengakuan, pengembangan dan peluang karir berpengaruh terhadap komitmen karyawan seperti yang digambarkan dalam gambar di bawah ini:



**Gambar 2.2**  
**Worldatwork Total Rewards Model.**<sup>51</sup>

Dalam model total penghargaan worldatwork di atas dijelaskan bahwa masing-masing elemen total penghargaan tersebut memiliki program-program, praktek, elemen dan dimensi yang secara kolektif akan menciptakan sebuah strategi organisasi untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan. Strategi penghargaan tersebut akan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan secara efektif yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan sehingga pada gilirannya akan menciptakan kinerja bisnis yang diinginkan dan hasil yang ingin dicapai.

<sup>51</sup> Worldatwork, *op.cit.*, h. 3.

O'Reilly *et. al.* seperti yang dikutip oleh O'Driscoll dan Randal menyampaikan adanya pengaruh penghargaan terhadap komitmen dengan mengkaitkan dua jenis penghargaan tersebut secara spesifik terhadap dua jenis komitmen yaitu komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan seperti di bawah ini:

*...that intrinsic rewards will probably be more salient for affective commitment (and, we would argue, job involvement), whereas extrinsic rewards are more likely to be important in relation to continuance commitment to the organization.*<sup>52</sup>

Penghargaan intrinsik mungkin akan lebih menonjol dalam hal komitmen afektif (yang kita anggap sebagai: keterlibatan kerja), sedangkan penghargaan ekstrinsik lebih cenderung menjadi penting dalam kaitannya dengan komitmen kerja berkelanjutan terhadap organisasi.

Lebih lanjut, ditambahkan oleh Wang bahwa "*in any organization, rewards play an important role in building and sustaining the commitment among employees that ensures a high standard of performance and workforce constancy*".<sup>53</sup> Dalam organisasi apapun, penghargaan memainkan peranan penting dalam membangun dan mempertahankan komitmen di antara karyawan untuk menjamin standar kinerja yang tinggi dan keutuhan tenaga kerja.

---

<sup>52</sup> O'Driscoll and Donna M. Randal, *op. cit.*, h. 200.

<sup>53</sup> Khawaja Jehanzeb *et. al.*, *op.cit.*, h. 273.

Dilandasi oleh pemikiran dan landasan teori tersebut di atas, diduga bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

### 3. POS dan Penghargaan

Teori yang mendukung bahwa POS berpengaruh terhadap penghargaan adalah teori Analisis Pertukaran Sosial (*Social Exchange Analysis*) yang disampaikan oleh Eisenberger *et. al.* yang menyebutkan bahwa:

*Our social exchange analysis assumes that perceived organizational support would increase an employee's expectancy that greater effort toward meeting the organization's goals will be rewarded. Furthermore, to the degree that the perceived organizational support also met needs for praise and approval, the employee would incorporate organizational membership and role status into self-identity and thereby develop an affective bond to the organizations.<sup>54</sup>*

Eisenberger *et. al.* berpendapat bahwa menurut analisis pertukaran sosial diasumsikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan akan meningkatkan harapan karyawan bahwa upaya yang lebih besar dari karyawan untuk mencapai tujuan organisasi akan dihargai. Lebih lanjut, ketika sampai ke tingkat dimana dukungan organisasi dirasakan juga memenuhi kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan dan persetujuan, maka karyawan akan

---

<sup>54</sup> Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, *op. cit.*, h. 503.

menggabungkan (menyatukan) keanggotaan organisasi dan status peran mereka menjadi sebuah identitas diri dan dengan demikian mengembangkan keterikatan afektif terhadap organisasi.

Senada dengan Eisenberger et.al., Shore and Shore juga berpendapat bahwa berdasarkan *Organization Support Theory* (OST) ada hubungan timbal balik antara POS dengan *performance-reward expectancies* yaitu:

*By providing employees with favorable opportunities for rewards, the organization would convey high regard for its employees and increase POS. In turn, POS would increase employees' expectancies that high performance will be rewarded by the organization.*<sup>55</sup>

Dengan menyediakan karyawan peluang untuk mendapatkan penghargaan, organisasi akan menunjukkan penghargaan yang tinggi kepada karyawan dan meningkatkan POS. lebih lanjut, POS akan meningkatkan harapan karyawan bahwa karyawan yang berkinerja tinggi akan dihargai oleh organisasi.

Dari pendapat para ahli di atas maka dapat menambah keyakinan adanya pemikiran bahwa persepsi karyawan terhadap tingkat dukungan organisasi yang dirasakan akan mempengaruhi persepsi karyawan tentang penghargaan yaitu bahwa seseorang yang memberikan kinerja tinggi akan dihargai. Dilandasi oleh

---

<sup>55</sup> Eisenberger, Jones, Aselage and Scuharski, *Perceived Organizational Support*, <http://eisenberger.psych.udel.edu/articles.html> (diakses 14 Januari 2014), h. 213.

pemikiran dan landasan teori tersebut di atas, diduga bahwa POS berpengaruh positif terhadap penghargaan.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka teoretik sebagaimana diuraikan di atas, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. POS berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.
2. Penghargaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.
3. POS berpengaruh langsung positif terhadap penghargaan.