



PROSIDING SEMINAR NASIONAL PERKEMBANGAN BISNIS RITEL DAN TEKNOLOGI INFORMASI DI INDONESIA

**Hari, Tanggal;
Di Aula Lantai 4 Kampus
Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia
Jl. Purnawarman 34-36 B Bandung**



Diselenggarakan Oleh
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia
2015

STUDI DESKRIPTIF KOMITMEN ORGANISASI PADA STAFF GERAKAN PRAMUKA KWARTIR JAWA BARAT

¹ Evi Srinur Hastuti, ² Sinta Puspita

^{1,2} *Fakultas Psikologi, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia,
Jl. Soekarno Hatta No.643 Bandung-Jawa Barat
e-mail : evisrinurhastuti@unibi.ac.id*

Abstrak

Dalam konteks pengelolaan suatu organisasi, komitmen pegawai merupakan hal yang sangat penting karena dengan komitmen akan ada keterikatan pegawai secara psikologis dengan organisasinya sehingga membuat pegawai bersemangat dalam bekerja. Dengan komitmen organisasi akan dapat mendeteksi sejak dini pekerja yang kurang maksimal sehingga tidak terjadi hal yang dapat merugikan perusahaan atau organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran komitmen organisasi pada staff Gerakan Pramuka Kwartir Daerah Jawa Barat. Data penelitian diperoleh dengan kuesioner. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif, yaitu menghimpun fakta tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis dan menghimpun fakta dalam suatu rancangan penelitian sehingga dapat dilakukan analisa terhadap fakta-fakta tersebut dalam suatu kerangka pemikiran. Subjek penelitian adalah staff gerakan pramuka Kwartir Daerah Jawa Barat, yang berjumlah 24 orang. Hasil pengujian menunjukkan dengan nilai median 95 diperoleh bahwa, sebagian besar yaitu 16 orang atau 66.67% pegawai yang memiliki komitmen organisasi rendah dan sebagian lainnya yaitu 8 orang atau 33,33% pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi. Sedangkan untuk aspek-aspek komitmen organisasi apabila diurutkan berdasarkan jumlah pegawai yang paling banyak memiliki komitmen organisasi yang rendah, urutan pertama aspek afektif yaitu 16 orang atau 66.67%. Selanjutnya, terdapat 15 orang atau 57,69% pegawai memiliki komitmen organisasi aspek komitmen berkelanjutan dan aspek komitmen normative rendah.

Kata Kunci : *Komitmen, pegawai*

Pendahuluan

Keanekaragaman keorganisasian di Indonesia memberikan banyak peluang bagi masyarakat Indonesia khususnya para kaum muda untuk bisa mengembangkan diri belajar tentang berbagai banyak hal, salah satunya gerakan pramuka, dimana gerakan pramuka sebagai salah satu organisasi yang memiliki peserta dari berbagai kalangan dan organisasi tersebut bergerak dan terus berkembang mengikuti arus dan laju perkembangan jaman. Keberadaannya gerakan pramuka sudah ada sejak tahun 1961 dan organisasi ini tidak saja menjadi bagian dari kegiatan ekstrakurikuler tetapi sudah lebih luas, bahkan pola

kepengurusannya mulai dari tingkat gudep, kecamatan bahkan sampai di tingkat dunia atau Dunia (*World Scouting*).

Sistem keorganisasian yang diterapkan seperti system pemerintahan di Indonesia, mereka memiliki badan-badan, memiliki koordinator daerah, cabang, kecamatan bahkan desa. Kemudian salah satu lembaga atau instansinya disebut kwartir. Kwartir ini terdiri dari kwartir nasional sebagai pusat kepengurusan di Indonesia, kwartir daerah sebagai pusat pengelola di tingkat Daerah atau provinsi, kwartir cabang sebagai pusat pengelola di tingkat Cabang atau Kabupaten/ kota, kemudian kwartir ranting sebagai pengelola di tingkat kecamatan.

Keberadaan tingkatan kwartir yang satu dengan yang lainnya tentunya memiliki kebijakan dan tata kelola tersendiri yang secara umum sama karena berpedoman pada satu aturan yang sudah ditentukan dari pusat walaupun terdapat beberapa perbedaan yang disesuaikan dengan kebutuhan dari jenis kwartir tersebut. Sama halnya dengan kwartir di daerah Jawa Barat, Meskipun organisasi ini bukan organisasi waralaba tetapi mereka mempunyai struktur organisasi dengan susunan, tugas, pekerjaan, garis wewenang dari bagian-bagian dalam organisasi yang sangat jelas. Selain itu proses komunikasi, pengembangan keputusan dan evaluasi hasil kerja merupakan bagian yang selalu dievaluasi.

Keadaan ini tentunya menghasilkan penghayatan yang berbeda-beda antara staff yang satu dengan yang lainnya. Beberapa staff, mengatakan bahwa mereka merasa tidak diperlukan di kantor sehingga tidak berkewajiban hadir jika memang tidak ada pekerjaan yang harus dikerjakan. Staff lain merasa, ada atau tidak ada di kantor tidak akan memberikan dampak yang berarti bagi kinerja kantor secara keseluruhan. Alasan lain karena mereka merasa “ada yang menggantikan” pekerjaan mereka dengan kehadiran staff lain. Walaupun demikian mereka tetap bertahan menjadi staff di kantor tersebut karena mereka tidak mungkin untuk mengundurkan diri selain itu jika mengajukan pindah ke Kwartir cabang lain prosedur yang harus ditempuh lama dan sulit.

Berdasarkan hasil observasi dan interview, beberapa staff tidak mau melibatkan diri dalam organisasi, seperti ketika ada masalah yang berkaitan dengan program kerja organisasi, staff tersebut tidak merasa bahwa masalah yang terjadi merupakan masalah bersama organisasi dan staffnya tersebut yang seharusnya menyelesaikannya, mereka bersikap acuh seperti tidak ada apa-apa karena mereka berpendapat masalah yang terjadi tidak berdampak pada dirinya, apalagi timbulnya perasaan-perasaan tidak senang karena kebijakan organisasi dirasakan tidak sesuai

dengan harapan, namun jika ingin keluar banyak hal yang harus diperhatikan karena akan mendapat konsekuensi negatif atau resiko ketika keluar dari organisasi, yaitu sulitnya mencari pekerjaan di tempat lain sehingga jabatan yang ada sekarang dianggap sebagai jabatan sementara atau menjadi salah satu alternatif untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi tersebut, tanpa mempertimbangkan pekerjaan tersebut disukainya atau tidak. Akibatnya beberapa menjadi kurang kreatif dan tidak bergairah dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain staff tersebut bertahan untuk menjadi bagian dari Kwartir Daerah Jawa Barat walaupun tidak merasakan ikatan secara emosional terhadap organisasi tersebut.

Berbeda dengan beberapa staff lainnya, menjadi staff di Kwartir daerah Jawa Barat merupakan pilihan yang dirasakan tepat sehingga ia harus berusaha untuk menyelesaikan semua tugas yang diberikan, karena staff tersebut merasa bahwa organisasi akan mengakomodir semua kebutuhannya. Staff tersebut merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan bidang pendidikannya, hobinya, tujuannya, kebersamaan, kenyamanan dan lain-lain. Hal ini akan membuat staff memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi, perasaan keterikatan terhadap organisasi akan semakin tinggi ketika perusahaan memberi kesempatan bagi staff tersebut untuk mengembangkan pengetahuan dan skill yang pada akhirnya membuat staff tetap bertahan dan mempunyai kemantapan karena staff tersebut merasakan memerlukan perusahaan.

Dari fenomena yang digambarkan diatas, beberapa perilaku yang ditampilkan staff Kwartir Daerah Jawa Barat tidak sesuai dengan harapan organisasi bahkan akan menghambat pencapaian tujuan organisasi, dan kontribusi yang diberikan hanya merupakan tanggung jawab dirinya sebagai staff atau staff, sekedar melaksanakan tugas yang diberikan atasan atau mereka bekerja hanya karena tugasnya tanpa memberikan hasil kerja yang maksimal, dengan kata lain bahwa ketika staff tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka ia tidak terlalu

melibatkan diri dalam mencapai tujuan perusahaan, tetapi berbeda dengan beberapa staff atau staff lain yang merasa bahwa organisasi Kwartir Daerah Jawa Barat adalah organisasi yang dapat mengakomodir semua kebutuhan atau harapan-harapan pribadinya sehingga apapun yang terjadi dengan organisasi tersebut, maka staff tersebut akan berusaha untuk bekerja atau menjalankan tugas dengan senaik-baiknya.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk melihat lebih lanjut mengenai, “Studi Deskriptif Mengenai Komitmen Organisasi Pada Staff Gerakan Pramuka Kwartir Daerah Jawa Barat”.

Dasar Teori Organisasi

Organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu hubungan-hubungan yang berpola di antara manusia yang terlibat dalam aktivitas yang saling bergantung untuk kepentingan bersama, yaitu mencapai tujuan tertentu. Perilaku manusia dalam organisasi adalah terarah pada tujuan. Biasanya organisasi mempunyai satu atau lebih tujuan yang sifatnya formal dan dinyatakan dengan jelas. Bisa juga tujuan yang tidak formal dan tidak dinyatakan dengan jelas, namun dapat dilihat keputusan-keputusan dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Tujuan organisasi yang utama, strategi yang dipilih untuk mencapai tujuan tersebut adalah merupakan hasil dari proses keputusan yang bersifat politis. Anggota organisasi yang mempunyai pengaruh yang besar di dalam organisasi seperti pada tingkat manajer atau administrator yang lebih tinggi, sering tidak menyetujui tujuan dan prioritasnya, keadaan ini akan menimbulkan konflik di dalam organisasi. Konflik tersebut dapat diatasi melalui proses persuasi, tawar-menawar, bentuk-bentuk koalisi, dan melalui kekuatan kekuasaan.

Tujuan organisasi yang utama hampir selalu ada dalam setiap organisasi, baik dinyatakan atau tidak dinyatakan dengan jelas, merupakan suatu survival. Apabila organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan seperti yang diharapkan

atau malah bertolak belakang dengan harapan, maka tujuan yang baru harus dirumuskan untuk menggantinya dengan tujuan yang baru, demikian pula untuk organisasi bisnis yang menghasilkan produk barang dan jasa yang telah kuno (out of date), harus berusaha untuk menghasilkan produk barang atau jasa lain yang baru dan lebih bersaing daripada harus mengalami kebangkrutan. (Surya Sumantri, 2001).

Proses Persepsi

Setiap individu akan mendapatkan rangsang dari berbagai stimulus. Rangsang tersebut akan diterima oleh panca indera terutama mata, tetapi reaksi individu akan tergantung pada proses seleksinya dan pada akhirnya akan timbul penilaian atau pengertian terhadap rangsangan tersebut. Persepsi terjadi berdasarkan adanya perhatian (*attention*) terhadap objek yang dibutuhkan, sehingga hanya sebagian saja yang mendapatkan perhatian. Stimulus yang sama dapat ditafsirkan secara berbeda oleh beberapa individu. Penafsiran tergantung pada pengalaman masa lalu dan sistem nilai yang ada pada diri individu dan kecenderungan untuk berpikir dalam suatu cara tertentu untuk menafsirkan berbagai stimulus. Proses pembentukan persepsi berhubungan dengan kecenderungan individu untuk menggambarkan situasi secara menyeluruh, dalam proses ini individu memberi arti terhadap stimulus yang diterima. Dalam kehidupan ini dapat saja terjadi sesuatu yang sama dilihat secara berbeda, sehingga responnya akan bermacam-macam. Hal ini terjadi karena tiap orang berbeda-beda latar belakang pengalamannya (Stephen Robion, 2006:171).

Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah pola dari peran-peran dan hubungan peran, penentu aktivitas pada sub unit terpisah, distribusi otoritas diantara posisi administratif dan jaringan komunikatif formal. Dengan

demikian struktur organisasi merupakan rencana formal untuk memenuhi pembagian buruh yang efisien dan pengkoordinasian kegiatan anggota yang efektif.

Diferensiasi dan Tingkat Otoritas

Pada organisasi yang besar, wewenang untuk membuat keputusan yang menyangkut kebijakan (policy) biasanya dipegang oleh sekelompok kecil manusia yang ditunjuk oleh pemilik, dipilih oleh anggota, atau mereka yang naik ke puncak organisasi setelah melalui perjuangan untuk mendapatkan kedudukan (kekuasaan). Banyak organisasi memiliki dewan komisaris dan dewan direksi, atau dewan legislatif yang memberikan kekuasaan kepada Chief Executive Officer (CEO) untuk melaksanakan roda organisasi. Makin besar suatu perkembangan organisasi, makin lebih banyak tingkat manajer manengahnya yang perlu ditambahkan untuk membantu manajer puncak di dalam mengkoordinasi dan mengendalikan serta pengawasan terhadap perilaku anggota organisasi pada tingkat bawah (pelaksana). Proses dari diferensiasi (vertical differentiation) ini menghasilkan suatu tingkat otoritas (authority hierarchy) dengan dua atau lebih tingkat otoritas (wewenang/ kekuasaan).

Span of Control (rentang Kendali)

Jumlah tingkat kekuasaan dalam suatu organisasi sebagian besar tergantung pada rentang kendali masing-masing tingkat kekuasaan. Rentang kendali adalah sejumlah bawahan yang menjadi tanggung jawab pengawasan seorang atasan (manajer). Dengan demikian ada batas jumlah bawahan yang dapat ditangani oleh seorang manajer. Apabila diperlukan rentang kendali yang besar, maka diperlukan manajer tingkat pertama yang lebih sedikit jika dibandingkan dengan rentang kendali yang kecil (manajer tingkat pertama akan banyak).

Rentang kendali juga bisa berlaku untuk mengawasi dan mengkoordinasi manajer tingkat pertama, tentu saja oleh tingkat kekuasaan lebih tinggi. Apabila

manajer tingkat pertama lebih banyak daripada yang biasa dipegang oleh chief executive officer (CEO), maka perlu membentuk tingkat manajer menengah diantara CEO dengan manajer tingkat pertama. Untuk menghemat biaya, maka harus diusahakan agar manajer dapat mempunyai rentang kendali yang cukup besar yang masih bisa ditangani. Tetapi dilain pihak semakin besar rentang kendali, semakin riskan, karena akan mengawasi dan mengkoordinasi perilaku kerja staff pada tingkat bawahnya.

Rentang kendali mungkin dilakukan seorang manajer tergantung dari faktor-faktor berikut (Bell, 1967, Steilitz, 1962, Udell, 1967):

- 1) Tingkat kepelikan dan pengulangan tugas-tugas bawahan
Semakin sederhana dan tugas dilakukan secara berulang-ulang, maka semakin mudah mengawasi bawahan, apalagi standar proses kerja telah ditentukan
- 2) Kesamaan dari tugas bawahan
Rentang kendali yang dapat dilaksanakan semakin kecil, apabila bawahan mempunyai tugas yang berbeda-beda.
- 3) Keterampilan dan motivasi bawahan
Makin sedikit pengawasan diperlukan terhadap bawahan yang mampu dan mempunyai motivasi yang tinggi, dengan demikian rentang kendali menjadi lebih besar.
- 4) Derajat ketergantungan di antara peran bawahan
Apabila bawahan mempunyai peran tugas yang saling tergantung, diperlukan koordinasi yang lebih baik, manajer tidak dapat memegang terlalu banyak bawahan.
- 5) Kedekatan lokasi kerja
Lebih sukar untuk mengawasi bawahan yang bekerja pada lokasi yang berbeda (berpencar), apabila jalur komunikasi terbatas.
- 6) Kapasitas manajer untuk membantu bawahan langsung
Rentang kendali yang lebih luas bisa dijalankan apabila manajer memiliki

keterampilan dan kemampuan yang cukup energik

Komitmen Organisasi

Allen & Meyer (McMahon, 2007) memberikan definisi komitmen organisasi sebagai pernyataan psikologis yang mengikat staff pada organisasi, yang merefleksikan keinginan, kebutuhan dan kewajiban untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Menurut Newstorm & Davis (Diah, 2009:11) komitmen organisasi merupakan tingkat/derajat staff dalam mengidentifikasi diri dengan organisasi dengan organisasi dan tingkat/derajat kesediaan untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi merupakan tolak ukur untuk melihat kesediaan staff apakah dapat bergabung dengan organisasi pada masa yang akan datang. Komitmen organisasi dapat merefleksikan keyakinan staff dalam misi dan tujuan organisasi, kesediaan untuk memberikan effort yang mereka miliki terhadap organisasi dalam upaya pemenuhan kebutuhan pribadinya, dan niat staff untuk terus bekerja dalam organisasi/perusahaan.

Cakupan komitmen organisasi tidak hanya sebatas loyalitas staff yang sudah lama bekerja, yang mempunyai pengalaman sukses secara personal, dan bekerja bersama-sama dengan kelompok kerjanya, biasanya memiliki komitmen organisasi yang kuat. Organisasi yang staffnya mempunyai komitmen organisasi biasanya akan mempunyai catatan kehadiran yang bagus, kesediaan untuk mengikuti kebijakan organisasi dan rata-rata *turnover* staff yang rendah.

Mowday, Porter & Steers (Luthan, 2006:249) mengemukakan bahwa komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk tetap berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan

organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas staff pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Mathis & Jackson (2001:99) memberikan definisi komitmen organisasi sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan staff terhadap tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian Luthan dan rekan (2006:249), sikap komitmen organisasi ini ditentukan oleh faktor individu (usia, kedudukan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal) dan faktor organisasi (desain pekerjaan, nilai, dukungan dan gaya kepemimpinan penyelia). Bahkan faktor non organisasi, seperti adanya alternatif pekerjaan lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi akan mempengaruhi komitmen selanjutnya (Northcraft & Neale, dalam Luthan 2006:250).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa komitmen pada diri staff merupakan penengah antara persepsi praktik kebijakan perusahaan dan komitmen organisasi (Chang, dalam Luthan 2006:250), Misalnya, meskipun karyawan menerima dukungan penyelia, mereka juga perlu memiliki komitmen atas kariernya, misalnya dalam teknik pemasaran agar memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Dimensi Komitmen Organisasi

Dalam perkembangannya, konsep komitmen organisasi menjadi lebih lengkap dengan dikemukakannya konsep model multidimensional komitmen organisasi oleh Meyer & Allen, (Luthan, 2006:250) yang

dikenal dengan *tiga model komponen komitmen organisasi*. Meyer & Allen (McMahon, 2007) menyimpulkan bahwa komitmen staff merefleksikan keinginan, kebutuhan dan kewajiban staff untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Tiga model komponen komitmen organisasi Meyer dan Allen (1997 dalam *primanty*, 2007; Luthan, 2006) adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), merupakan ketertarikan emosional staff terhadap organisasi, mengidentifikasi diri dengan organisasi dan melibatkan diri dalam organisasi. Komitmen ini berkaitan dengan dengan persepsi seseorang tentang (1) karakteristik jabatan yang meliputi otonomi tugas, tugas-tugas utama staff, identifikasi tugas, variasi kemampuan staff dan umpan balik dalam *supervising*, (2) karakteristik organisasi merupakan hal yang memperkuat perasaan staff bahwa organisasi dapat memenuhi kepentingan atau tujuan pribadinya. Staff yang memiliki komitmen afektif berkeinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi karena memang menginginkannya.
2. Komitmen kelanjutan (*continuance commitment*), merupakan kemantapan staff yang tetap bertahan dalam sebuah organisasi atas dasar resiko yang harus dihadapi staff apabila ia meninggalkan atau kemungkinan sulit mendapatkan tempat kerja baru yang lebih baik sehingga staff tetap berada dalam organisasinya. Komitmen ini dapat berkaitan dengan usia, masa kerja dan masa depan karier. Resiko-resiko utama yang berkaitan dengan komitmen ini diantaranya adalah gaji, kesejahteraan dan fasilitas yang diberikan organisasi terhadap staff. Staff yang memiliki komitmen kelanjutan tetap bertahan di organisasi karena mereka merasa memerlukannya.
3. Komitmen Normatif (*normative commitment*), adalah perasaan

kewajiban secara moral untuk tetap bekerja dalam organisasi. Komitmen ini berkaitan dengan internalisasi tentang nilai-nilai dan tujuan organisasi yang telah dipahami dan disadari staff. Hubungan dengan rekan kerja dan orang-orang yang ada dalam organisasi dapat mempengaruhi komitmen ini. Staff yang memiliki komitmen tetap bertahan di organisasi karena merasa seharusnya melakukan demikian.

Kerangka Pikir

Organisasi sebagai suatu sistem dinamis biasanya memiliki tujuan yang telah ditetapkan dan dituntut untuk dapat mempertahankan keberadaannya, dalam arti selalu berusaha agar kelangsungan hidup usahanya tetap berhasil dan berjalan dengan lancar. Dalam upaya tersebut, organisasi Kwatir Daerah Jawa Barat mempunyai tujuan bersama, visi dan misi, aturan serta kebijakan yang harus dicapai dan dipatuhi bersama, oleh anggota-anggotanya. Dari interaksi staff atau staff dengan semua hal yang berhubungan dengan organisasi Kwatir Daerah Jawa Barat ini dapat memunculkan persepsi tertentu dari masing-masing staff terhadap organisasinya. Karakteristik individu, seperti nilai-nilai, kebutuhan, sikap dan pengalaman yang berbeda pada setiap staff akan memunculkan persepsi yang berbeda pula terhadap lingkungan organisasi kerjanya. Setelah terjadi 'proses' dalam diri staff mengenai organisasi kerjanya dan dapat memunculkan perasaan atau pernyataan psikologis tertentu yang mengikat staff organisasi Kwatir Daerah Jawa Barat untuk tetap bertahan sebagai staff di organisasi tersebut.

Menurut Allen & Meyer (Luthan, 2006:249-250), pernyataan psikologis yang mengikat staff pada organisasi, yang merefleksikan keinginan, kebutuhan dan kewajiban untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, disebut sebagai komitmen organisasi. Komitmen organisasi dimanifestasikan dalam tiga model komponen organisasi, yaitu

komponen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

Komitmen staff terhadap organisasi tersebut dipengaruhi oleh faktor individu, faktor organisasi dan faktor non organisasi. Faktor individu di antaranya adalah usia, kedudukan dalam organisasi dan disposisi. Faktor organisasi yang berpengaruh adalah desain pekerjaan, nilai-nilai dalam organisasi, dukungan dan gaya kepemimpinan penyelia. Sedangkan faktor non organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen staff terhadap organisasi adanya alternatif pekerjaan lain di luar organisasi. Ketiga faktor ini akan bersamaan memberikan kontribusi pada individu dalam berkomitmen organisasi. Staff yang bekerja di Kwartir Daerah Jawa Barat mempunyai karakteristik individu (nilai, sikap, kebutuhan dan pengalaman) yang berbeda-beda, kedudukan jabatan yang berbeda-beda, dengan pekerjaan yang berbeda, dapat mempersepsikan nilai, budaya dan aturan dalam organisasi yang berbeda, dan dapat memunculkan komitmen yang berbeda pula terhadap organisasinya.

Seperti yang disebutkan diatas, komitmen organisasi dimanifestasikan dalam tiga model komponen komitmen organisasi, yaitu komponen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif dalam penelitian ini adalah keterikatan emosional staff Kwartir Daerah Jawa Barat, bagaimana staff Kwartir Daerah Jawa Barat mengidentifikasi diri dan melibatkan diri dalam organisasi. Staff yang memiliki komitmen afektif (*affective commitment*) akan merasa terikat emosional pada instansi tempat ia bekerja, akan merasa bahwa masalah yang dihadapi instansinya akan menjadi masalah bagi dirinya pribadi.

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), merupakan kemantapan staff untuk tetap bertahan dalam sebuah organisasi atas dasar resiko yang harus dihadapi staff apabila ia meninggalkan

institusi tersebut kemungkinan sulit mendapatkan tempat bekerja baru yang lebih baik sehingga staff tetap berada dalam organisasinya. Seperti yang terjadi pada beberapa staff Kwartir Daerah Jawa Barat dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa mereka tetap bertahan menjadi staff di kantor tersebut karena merasa tidak mungkin mengundurkan diri menjadi staff Kwartir Daerah Jawa Barat, selain itu jika mengajukan pindah ke wilayah lain prosedur yang harus ditempuhnya lama dan sulit.

Komitmen normatif (*normative commitment*), adalah perasaan kewajiban secara moral untuk tetap bekerja dalam organisasi. Komitmen ini berkaitan dengan internalisasi tentang nilai-nilai dan tujuan organisasi yang telah dipahami dan disadari staff. Hubungan dengan rekan kerja dan orang-orang yang ada dalam organisasi dapat mempengaruhi komitmen ini. Misalnya staff Kwartir Daerah Jawa Barat yang tetap bertahan karena mereka memang seharusnya melakukan hal tersebut, mereka merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan hal yang sangat penting dan dibutuhkan untuk keberlangsungan organisasi tersebut, karena melalui staff yang mempunyai komitmen tinggilah maka tujuan perusahaan dapat tercapai.

Hasil dan Pembahasan

Gerakan pramuka sebagai suatu organisasi yang besar berkembang di Indonesia dengan segala komposisi maupun struktural yang terbentuk sudah sangat kompleks dari sejak didirikan di Indonesia pada tahun 1961. Organisasi ini mengatur semua sistem dan tata aturan melalui PP (peraturan pemerintah). Kemudian pada tahun 2010 organisasi ini sudah memiliki Undang-undang dan diakui pemerintah sebagai salah satu organisasi gerakan yang dapat membentuk karakter pemuda indonesia melalui prinsip dasar dan metode kepramukaan. Untuk mencapai sasaran diatas maka organisasi ini memiliki

ringkatan yang terdiri dari tingkatan gudep, desa, kecamatan atau ranting, kabupaten/kota atau cabang, provinsi atau daerah, tingkat nasional bahkan tingkat dunia atau biasa disebut kepanduan dunia (*World Scouting*). Setiap tingkatan dalam organisasi ini memiliki jangkauan wilayahnya sendiri-sendiri, termasuk tingkatan daerah yang memiliki jangkauan wilayah provinsi yang mengkoordinir setiap cabang (kabupaten dan kota).

Gerakan Pramuka Kwartir Daerah Jawa Barat merupakan tingkatan regional gerakan pramuka yang bergerak di daerah administratif Jawa Barat. Sebagai salah satu organisasi yang mempunyai wilayah administratif tingkat provinsi tentunya untuk menjalankan laju organisasi ini diperlukan pula tata kelola keorganisasian yang baik demi menjunjang segala aktivitas termasuk program dan rancangan kerja organisasi. Untuk itulah organisasi menetapkan sistem keorganisasian yang mampu menjalankan fungsinya atas dasar pengabdian dan kepedulian serta loyalitas. Namun demikian, berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh bahwa sebagian besar staff gerakan Pramuka Kwartir Jawa Barat mempunyai komitmen organisasi rendah yaitu sebesar 66,67%. Atau 16 orang Artinya ketika staff tersebut bergabung dengan organisasi tersebut maka orang tersebut tidak memiliki usaha atau semangat dalam berorganisasi sehingga aktifitasnya tidak konsisten. Kondisi ini tentunya tidak memunculkan pemahaman atau rasa peduli terhadap organisasi yang akhirnya tidak melakukan apapun atau tidak melakukan perubahan yang sangat signifikan terhadap kondisi organisasi. Walaupun mengetahui bahwa keberadaannya sebagai staf atau pegawai Gerakan Pramuka Kwartir Daerah Jawa Barat merupakan ujung tombak dari sukses atau tidaknya tujuan yang sudah ditetapkan organisasi sebelumnya. Berbeda dengan sebagian staff gerakan Pramuka Kwartir Jawa Barat lainnya, yaitu sebanyak 8 orang atau 33,33% yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Sikap kerja staff tersebut ketika melakukan pekerjaan di organisasi Gerakan

Pramuka Kwartir Daerah Jawa Barat didasarkan pada rasa percaya, perasaan memiliki serta orientasi pribadinya berdasarkan loyalitas, identifikasi nilai-nilai organisasi yang diwujudkan dengan adanya keterlibatan dalam semua pencapaian tujuan organisasi.

Untuk lebih memperjelas gambaran tentang komitmen organisasi, maka akan diuraikan berdasarkan aspek-aspek komitmen organisasi. Dari hasil pengolahan data maka terdapat 8 orang atau 33,33% staff yang mempunyai komitmen organisasi aspek afektif tinggi. Komitmen aspek afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Staff dengan komitmen organisasi aspek afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut. Organisasi diyakini akan dapat mengakomodir kepentingan pribadinya sehingga staff itu tetap loyal terhadap organisasi. Sedangkan 16 orang atau 66,67%. staff yang memiliki komitmen organisasi rendah. Artinya ketika staff atau pegawai tidak memiliki ketertarikan secara emosional terhadap organisasi maka, staff atau pegawai tersebut tidak akan memiliki kemantapan untuk mempertahankan keberadaannya dalam suatu organisasi, karena walaupun mereka bertahan hanya atas pertimbangan tidak ada pilihan lain dan akhirnya merekapun bekerja hanya seadanya tanpa mau untuk memfokuskan seluruh perhatian dan tenaganya untuk tercapainya tujuan organisasi. Dengan komitmen afektif seorang staff atau pegawai akan memiliki hasrat kuat untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut, karena ada kesamaan atau kesepakatan antara nilai-nilai personal individu dengan organisasi yang lebih menekankan kepada sikap emosional individu. Dalam hal ini komitmen afektif didasarkan pada *goal congruence orientation*, dimana didalamnya terdapat suatu keterikatan secara psikologis antara individu dengan organisasinya atau membentuk

ikatan emosional antara individu dengan organisasinya, yang dinyatakan dengan identifikasi dan keterlibatan dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Staff atau pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi atau kuat akan melanjutkan keanggotaannya dengan organisasi dan tetap bertahan dalam organisasi tersebut karena mereka ingin melakukannya. (*want to*). Ini terjadi karena adanya kesadaran atas kerugian yang akan ditanggungnya bila meninggalkan organisasi serta adanya kebutuhan yang kuat untuk melakukan hal tersebut (*need to*).

Selanjutnya terdapat 9 orang atau 37,50% yang memiliki komitmen organisasi aspek komitmen kelanjutan tinggi, dan 15 orang atau 57,69% memiliki komitmen organisasi aspek komitmen kelanjutan rendah. Komitmen organisasi aspek komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Sebaliknya staff dengan komitmen kelanjutan yang rendah merasa bahwa pekerjaannya tidak sesuai dengan keinginan baik berkaitan dengan tugas-tugas yang harus dikerjakannya, variasi tugas yang diberikan sehingga mereka akan bertahan dengan semua resiko yang dihadapinya atau akan lebih mempertimbangkan adanya kerugian yang akan dialami jika tetap bertahan dalam organisasi. Dengan kata lain ia akan mengambil resiko apabila ia meninggalkan organisasi dan kemungkinan akan mengalami kesulitan mendapatkan tempat kerja baru yang lebih baik. Sedangkan untuk aspek komitmen organisasi normative, terdapat 9 orang atau 37,50% yang memiliki komitmen organisasi aspek komitmen normatif tinggi. Komitmen organisasi aspek normative menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan normative commitment yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi

karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi. Staff atau pegawai tersebut akan melibatkan diri dalam organisasi tersebut karena timbul keyakinan bahwa organisasi dapat memenuhi kepentingan atau tujuan pribadinya, sehingga staf tersebut memiliki berkeinginan dan kemantapan untuk tetap bertahan.

Terdapat 15 orang atau 57,69% memiliki komitmen organisasi aspek komitmen normative rendah. Staff atau pegawai dengan komitmen normatif yang rendah ketika staff tersebut melakukan kontrak kerja pada organisasi, ia akan melibatkan diri dengan berbagai tugas-tugas yang dibebankan. Dengan kata lain keinginan untuk bertahan hanya berdasarkan pada resiko yang akan timbul jika keluar atau pindah dari organisasi tersebut, karena tidak ada pilihan atau alternatif pekerjaan lain dan akhirnya bekerja hanya merupakan kewajiban moral.

Resiko-resiko tersebut berkaitan dengan kesejahteraan dan fasilitas yang diberikan organisasi, dan kondisi tersebut berlangsung terus menerus yang akhirnya membuat staff atau pegawai tidak memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi, cenderung bersikap pasif dan membiarkan keadaan yang berjalan tidak baik dalam organisasi. Beberapa staff atau pegawai ditemukan bekerja seadanya saja, tanpa kesungguhan mengerahkan kemampuannya untuk tujuan organisasi. Dengan kata lain, staff atau pegawai dengan dimensi normatif yang rendah akan tetap bertahan dalam organisasi karena adanya suatu kewajiban, namun ia tidak termotivasi untuk bertingkah laku dengan baik dan tepat bagi organisasi, ini ditunjukkan dengan beberapa perilaku yang tidak produktif.

Komitmen normatif berkembang dari sejumlah tekanan yang didasarkan individu selama proses sosialisasi (Wiener, dalam Diah, 2009:16). Hak-hal yang terinternalisasi dalam diri seorang staff atau pegawai adalah keharusan untuk bisa “setia” pada suatu organisasi atau organisasi dan pekerjaannya. Kontrak psikologis dengan organisasi dimungkinkan muncul pada diri

staff atau pegawai ketika staff atau pegawai tersebut menganggap bahwa organisasinya memberikan manfaat yang besar dan membuat merasa berhutang dan wajib untuk melakukan hal yang sama. Seorang staff atau pegawai yang merasa bahwa organisasi Gerakan Pramuka Kwartir Jawa Barat telah memberikan banyak hal yang berguna bagi kehidupannya baik materi maupun non materi, ia akan tetap bertahan sebagai anggota dari organisasi tersebut dengan mengerahkan seluruh kemampuan dan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari gambaran diatas, Staff atau pegawai Gerakan Pramuka Kwartir Daerah Jawa Barat yang mau melibatkan diri dalam organisasi, merasa bahwa pekerjaan di Kwartir Jawa Barat akan mengakomodir semua kebutuhannya dan diyakini sebagai pilihan yang dirasakan tepat sehingga ia harus berusaha untuk menyelesaikan semua tugas yang diberikan dengan kata lain mereka akan loyal dan memiliki komitmen terhadap organisasinya .

Dalam model komitmen organisasi Allen & Meyer (Foosiri, 2010), konsekuensi dari komitmen organisasi diantaranya perilaku produktif yang salah satunya adalah dengan motivasi kerja dan kinerja. Komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis yang mengikat staff dengan organisasi, yang merefleksikan tiga dimensi utama yaitu merefleksikan orintasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan kewajiban moral untuk terus berada dalam organisasi. Komitmen tersebut terdiri dari tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan atau *continuance* dan komitmen normatif. Walaupun ketiga komponen itu berhubungan dengan kecenderungan individu untuk tetap bertahan dalam organisasinya, dasar atau faktor yang melandasi bagaimana individu tersebut terlibat dalam pekerjaannya dapat berbeda antar komponen, tergantung komponen atau dimensi mana yang lebih berperan.

Simpulan

Dari keseluruhan hasil penelitian pada staff atau pegawai Gerakan Pramuka Daerah Jawa Barat, maka dapat disimpulkan bahwa : Sebagian besar staff atau pegawai Gerakan Pramuka Daerah Jawa Barat memiliki komitmen organisasi yang rendah. Hal ini berarti masih banyak staff atau pegawai yang tidak memiliki ketertarikan secara emosional terhadap organisasi maka, maka pegawai tersebut tidak akan memiliki kemantapan untuk mempertahankan keberadaannya dalam suatu organisasi, karena walaupun mereka bertahan hanya atas pertimbangan tidak ada pilihan lain dan akhirnya merekapun bekerja hanya seadanya tanpa mau untuk memfokuskan seluruh perhatian dan tenaganya untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Diah Zaleha Wyandini, 2009. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Sukabumi(thesis). Bandung: Program Pascasarjana. Universitas Padjadjaran Bandung.
- Foosiri, Piraphong, 2002, En Emperical Study Of Organizational Commitment And Antecedents Of Thai Employee With The American Chamber Of Commerce In Thailand, Melalui <http://www.tlc.ucr.edu/thailand/publicatiobs.html>
- James, A Black dan Dean, J Champion. 2009. Metode & Masalah Penelitian Sosial. Refika Aditama.
- John R. Schermeron, Jr., James G. Hunt, dan Richard N. Osborn. 1982. Managing Organizational Behaviour New York : John Wiley and Sons. Inc
- Moh, Nazir. 2005. Metode Penelitian. Ghalia Indonesia.

- McMahon, Brian, 2007, *Organizational Commitment Relationship Commitment and their association with attachment style and locus of control*.
http://www.etd.gatech.edu/theses/available/etd04032007-191649/unrestricted/mcmahon_brian_2007cs_mast.po [18/08/09]
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., 2001. *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Newstorm, John W. & Davis, Keith. 1993. *Human Behavior at Work, 9th edition*: USA: MCGraw-Hill Inc.
- Siegel, Sidney, 1997 : Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial, PT Gramedia, Jakarta.
- Sudrajat, S W. 2006. *Statistika Sosial*. Unpad Bandung.
- Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian, suatu Pendekatan Praktek* Edisi revisi VI. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
- Sugiyono, Prof.Dr. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: ALFABETA
- Wexley, Kenneth N, Yukl, Gary A, 1997 : **Organization Behaviour**, Fourth Edition, New York, Mc Graw Hill Book Company.