

KOMITMEN PNS TERHADAP ORGANISASI DI REKTORAT UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

Agus Wahyuadianto

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN
Jln. Kiara Payung, Km. 4,7, Jatinangor, Sumedang
e-mail: adianto123@yahoo.com

ABSTRACT

As the back bone of government, civil servant plays important role on delivering civil service. Therefore, it needs strong organizational commitment to guarantee the service given. Allen and Meyer developed model to measure organizational commitment, called the three-components model. As shown in the name, the model contained three components, i.e.: (1) affective commitment; (2) continuance commitment; and (3) normative commitment. This was a report from a study aimed to measure organizational commitment among civil servants in Main Office of Yogyakarta National University (Universitas Negeri Yogyakarta) Indonesia. It applied quantitative-descriptive in research method. The survey was held in 2004 and used a questionnaire from Allen and Meyer. It took 105 respondents and the result was 58 persons (or 55%) showed average middle mild organizational commitment, 27% showed strong organizational commitment, and 18% of them showed weak commitment.

Keywords: Organizational commitment, Civil servants, Universitas Negeri Yogyakarta.

PENDAHULUAN

Sudah lama pegawai negeri sipil (PNS) menyangsang stereotip buruk sebagai pekerja yang lebih suka bersantai dan kurang dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari berbagai keluhan yang muncul di berbagai media massa seperti koran, majalah, internet, atau dalam obrolan sehari-hari. Sebuah cerita yang diungkapkan dalam wawancara singkat dengan Saudara Zulpikar, seorang kandidat peneliti, saat mengurus perizinan penelitian. Saat itu aparaturnya pemerintah di sebuah kantor pemerintahan daerah malah mengabaikannya meski peneliti tersebut sudah bolak-balik bertanya. Aparatur pemerintah yang ditanyai bukannya memberikan layanan atau informasi, malah membaca koran atau sibuk dengan urusannya. Setelah peneliti tersebut marah, baru ada respons terhadap keluhan tersebut. Kondisi tersebut tidak asing sehingga tidak sedikit masyarakat yang apatis.

Stigma negatif ini di satu sisi mengandung kebenaran, tetapi tidak bisa digeneralisasikan kepada seluruh PNS. Tidak sedikit PNS yang

mengukir prestasi dengan mengharumkan nama negeri ini, misalnya yang dilakukan oleh seorang Dosen Arsitektur UGM. Ia mendapatkan penghargaan internasional karena telah melakukan usaha konservasi bangunan kuno yang berada di daerah Kota Gede, Yogyakarta. Namun, dengan banyaknya pemberitaan negatif mengenai PNS, sebagian masyarakat sudah terlanjur memberikan cap negatif.

Sebenarnya berbagai tindakan negatif yang dilakukan oleh para oknum PNS tersebut merupakan penyimpangan terhadap aturan yang telah digariskan oleh negara melalui Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan tersebut dengan jelas telah diatur kewajiban PNS, antara lain (1) menjunjung tinggi kehormatan dan martabat negara, pemerintah, dan PNS; (2) melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab; dan (3) menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat.¹ Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa penyimpangan

ini merupakan bukti ketidakseriusan dalam melaksanakan tugas yang diembankan kepada oknum PNS tersebut.

Ketidakseriusan dalam melaksanakan pekerjaan di satu sisi merupakan pemborosan terhadap sumber daya yang sudah dibelanjakan oleh negara dalam bentuk gaji dan fasilitas yang diberikan untuk menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, oknum PNS yang menunjukkan perilaku seperti ini layak mendapatkan hukuman.

Bila kita melihat dari perspektif humanistik, ketidakseriusan yang ditunjukkan oleh oknum PNS di atas memperlihatkan bahwa masih ada potensi yang belum dioptimalkan. Apabila oknum tersebut mampu mengoptimalkan potensinya maka kinerjanya pun akan mencapai hasil yang jauh lebih baik. Secara berantai, ketika setiap PNS memiliki kinerja yang baik, organisasi akan mencapai kinerja yang lebih baik pula dan selanjutnya akan berakibat pada lingkup organisasi yang lebih luas lagi.

Optimasi potensi yang berujung pada maksimasi kinerja merupakan faktor penting dalam konsep komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk berinteraksi dan terlibat dalam tugas dan kegiatan tempatnya bekerja.² Semakin besar komitmen yang dimiliki oleh seorang pegawai maka semakin kecil niatnya untuk pindah pekerjaan, sejalan dengan itu, kinerjanya pun akan semakin meningkat.

Seorang PNS yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan terdorong untuk melakukan tugas yang diberikan kepadanya dengan hasil yang berkualitas tinggi dan waktu penyelesaian sesuai dengan target yang telah ditentukan. Tugas yang dikerjakan PNS tersebut diselesaikan atas dasar perasaan suka dan kerelaan sehingga menumbuhkan motivasi internal dan tidak bergantung lagi pada pengawasan disiplin dari pihak di luar dirinya. Lebih lanjut lagi, PNS yang berkomitmen kuat memiliki motivasi dan kesempatan untuk mengembangkan dirinya secara mandiri, baik melalui pendidikan dan keterampilan maupun pengembangan kreatif atas tugasnya sehari-hari.

Kebutuhan akan pengukuran tingkat komitmen PNS terhadap organisasinya menjadi hal yang penting untuk dilakukan sehingga sebagai

kelanjutannya dapat diambil kebijakan untuk memperbaikinya. Salah satu organisasi yang memerlukan pengukuran terhadap komitmen tersebut adalah Universitas Negeri Yogyakarta (UNY). Organisasi ini merupakan perguruan tinggi negeri yang memiliki enam fakultas dan terletak di kota Yogyakarta. Sebagai satu di antara empat perguruan tinggi negeri (PTN) di Yogyakarta, UNY menjadi salah satu tempat belajar yang diminati oleh masyarakat.

Pelayanan terhadap civitas akademika menjadi salah satu tolak ukur kinerja organisasi di samping kualitas pembelajaran dan lulusannya. Pelayanan ini meliputi pelayanan terhadap mahasiswa, dosen, karyawan, dan pihak eksternal UNY. Pemberian layanan ini umumnya dilakukan oleh pihak Rektorat sebagai pengelola administrasi umum di UNY. Karena pelayanan ini menjadi salah satu tugas utama maka kinerja pegawai terkait dengan tugas ini menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan serius.

Kinerja PNS di lingkungan Rektorat UNY tidak lepas juga dari konsep komitmen organisasi. Diharapkan dengan adanya komitmen yang kuat dari PNS terhadap organisasinya, kinerja individual akan optimal sehingga mendukung kinerja UNY secara organisasi. Akan tetapi, belum pernah dilakukan pengukuran terhadap komitmen organisasi bagi PNS di lingkungan Rektorat UNY. Oleh karena itu, perlu diketahui bagaimana tingkat komitmen PNS di lingkungan Rektorat UNY.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas maka dirumuskan permasalahan dalam bentuk pertanyaan penelitian yakni bagaimanakah tingkat komitmen PNS terhadap organisasi di lingkungan Rektorat UNY?

TINJAUAN TEORI

Berdasarkan sumber pendanaannya, PNS digolongkan menjadi dua, yaitu PNS pusat dan PNS daerah. Definisi dari PNS pusat adalah PNS yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada Departemen, Kejaksaan Agung, Sekretariat Negara, Sekretariat Kabinet, Sekretariat Militer,

Sekretariat Presiden, Sekretariat Wakil Presiden, Kantor Menteri Koordinator, Kantor Menteri Negara, Kepolisian Negara, Lembaga Pemerintah Non-Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Instansi Vertikal di Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya. Adapun PNS daerah adalah Pegawai Negeri Sipil Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bekerja pada Pemerintah Daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya. Melihat definisi ini maka PNS yang bekerja di Rektorat UNY termasuk dalam kategori PNS pusat karena gajinya berasal dari APBN dan bekerja di bawah koordinasi Departemen Pendidikan Nasional, meskipun ditempatkan di daerah.³

Sementara itu terkait dengan definisi komitmen, *American Heritage Dictionary*⁴ mendefinisikan komitmen sebagai suatu perasaan terikat secara emosional maupun intelektual pada aktivitasnya, yang di dalamnya termasuk hubungan antara individu dengan individu lain, individu dengan kelompok, dan individu dengan organisasi.

Allen dan Meyer⁵ membagi konsep komitmen ke dalam tiga komponen sehingga teorinya disebut sebagai *three-components model*. Ketiga komponen yang membentuk komitmen seseorang terhadap organisasi adalah sebagai berikut.

- 1) Komitmen afektif (*Affective commitment*); menunjukkan adanya keterikatan psikologis (*psychological attachment*) antara individu dengan organisasinya. Ini berarti seseorang bertahan di suatu organisasi karena mereka memang menginginkannya (*because they want to*).
- 2) Komitmen berkesinambungan (*Continuance commitment*); menunjukkan komitmen yang dilihat dari untung-ruginya meninggalkan organisasi. Ini berarti bahwa mereka bertahan di suatu organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut (*because they need to*).
- 3) Komitmen normatif (*Normative commitment*); merupakan suatu komitmen yang terbentuk karena persepsi individu yang bersangkutan bahwa sebagai anggota organisasi mereka merasa ada kewajiban untuk tetap bertahan

menjadi anggota organisasi karena dia merasa memiliki kewajiban (*because they ought to*).

Adapun terkait dengan definisi organisasi, Stoner menyampaikan bahwa organisasi merupakan suatu pola hubungan yang menggambarkan aktivitas sekelompok manusia di bawah arahan seseorang untuk mencapai tujuan bersama. Definisi lain yang memiliki kemiripan adalah definisi yang dituliskan oleh James D. Mooney. Mooney mendefinisikan organisasi sebagai suatu bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.⁶ Berdasarkan definisi di atas, dapat dirumuskan bahwa organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama di bawah suatu kepemimpinan untuk mencapai tujuan bersama.

Secara umum komitmen organisasi dalam diri seorang PNS perlu ditumbuhkan untuk mencapai kinerja individual yang optimal. Cara membangun komitmen pada PNS, yaitu dengan cara berikut:

- 1) Pengayaan tugas (*job enrichment*) yakni memperluas cakupan atau kompleksitas tugas-tugas yang dikerjakan. Pemberian pengayaan tugas kepada PNS akan menimbulkan keterlibatan yang tinggi dari PNS terhadap organisasinya. Hal ini dikarenakan PNS merasa memiliki kontrol dan mengatur pekerjaan sesuai dengan cara yang disukai. Selain itu, PNS diberi kesempatan untuk kreatif dan memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi organisasi. Melalui pengayaan tugas pula, PNS dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan untuk bersama. PNS tidak hanya dituntut menampilkan performa kerjanya, tetapi juga bisa menikmati kebebasan dalam mengelola pekerjaan tersebut.
- 2) Menyesuaikan minat perusahaan dengan harapan karyawan. Salah satu bentuknya adalah dengan memberikan penjelasan terhadap berbagai kebijakan yang diambil oleh organisasi, terutama sistem pemberian kompensasi atau penghargaan. Setiap PNS yang bekerja dalam organisasi diminta untuk bekerja sesuai dengan tugas masing-masing dan diberi penjelasan mengenai hak mereka secara transparan sehingga tidak muncul prasangka terhadap organisasi.

- 3) Memilih karyawan yang memiliki visi yang sama dengan organisasi. Sejak proses rekrutmen dan seleksi, organisasi harus bisa mengidentifikasi calon PNS yang memiliki visi dan nilai-nilai yang sejalan dengan tujuan dan norma organisasi. Dalam proses selanjutnya, PNS diharapkan mudah beradaptasi dengan lingkungan organisasi dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.⁷
- 4) Memperhatikan kesejahteraan PNS. Kesejahteraan seorang PNS tidak hanya ditentukan oleh gaji saja, akan tetapi meliputi penghargaan atas prestasi dan perhatian yang sifatnya emosional. Bentuk perhatian seperti ini akan membuat PNS merasa nyaman berada di lingkungan organisasi dan pada akhirnya mampu membangun komitmen yang kuat.⁸

Berdasarkan teori komitmen organisasi di atas, Allen dan Meyer membuat sebuah kuesioner yang digunakan untuk mengukur tingkat komitmen yang dimiliki oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Kuesioner ini nantinya yang digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini.

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini disusun dengan tujuan untuk menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi dan kemudian dirumuskan pada bagian sebelumnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat komitmen PNS terhadap organisasi di lingkungan Rektorat Universitas Negeri Yogyakarta.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif deskriptif. Data primer diambil menggunakan kuesioner dengan metode sensus, yakni dengan mengambil seluruh PNS di lingkungan Rektorat UNY yang ada sebagai responden. Hasil dari kuesioner kemudian diskoring, selanjutnya seluruh hasil skoring dianalisis secara kuantitatif menggunakan metode statistika yakni dengan membagi hasil skoring menjadi tiga bagian. Kemudian hasil analisis kuantitatif dideskripsikan sehingga mendapatkan penjelasan yang bermakna.

Pengambilan data dilakukan pada bulan April s.d. Mei 2004 dengan mengambil lokasi di Gedung Rektorat Universitas Negeri Yogyakarta. Jumlah PNS di lingkungan Rektorat UNY sebanyak 171 orang yang terbagi ke dalam dua biro, yakni Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK) dan Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi (BAAKPSI).

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner Komitmen Organisasi (*the three-components model*) dari Allen dan Meyer yang diterjemahkan dari versi aslinya serta telah dipakai dalam sebuah penelitian tahun 1997.⁹ Kuesioner ini berisikan 24 butir pernyataan yang disusun dalam bentuk Skala Likert Modifikasi, yakni pada jumlah respons yang seharusnya lima macam menjadi enam macam, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS); Tidak Setuju (TS); Agak Tidak Setuju (ATS); Agak Setuju (AS); Setuju (S); dan Sangat Setuju (SS). Skor hasil pengukuran akan diklasifikasikan menjadi tiga menggunakan perhitungan distribusi frekuensi.

Pada awalnya dibagikan kuesioner sejumlah 171 buah sesuai dengan jumlah PNS di lingkungan Rektorat UNY. Kemudian dihitung jumlah kuesioner yang kembali yakni sebanyak 149 buah. Dari 149 kuesioner terdapat 44 yang cacat sehingga tidak bisa diskoring. Oleh karena itu, pada akhirnya tinggal sebanyak 105 buah kuesioner hasil dari para responden yang dapat diproses untuk dianalisis. Jumlah kuesioner yang dapat dianalisis, sebanyak 105 buah, dijadikan sebagai nilai N (jumlah data).

Analisis dan Pembahasan

Nilai komitmen PNS terhadap organisasi yang diukur dalam penelitian ini merupakan nilai gabungan antara komponen *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Hasil skoring terhadap jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 1, respons bervariasi dari skor total 74 s.d. 121. Kemudian, dilakukan perhitungan terhadap rentang skor yakni dengan cara mencari selisih skor tertinggi terhadap skor terendah. Melalui perhitungan tersebut diperoleh angka rentang 47. Angka rentang tersebut kemudian dibagi tiga sehingga diperoleh angka 15,667, kemudian ditentukan

Tabel 1. Skor Hasil Kuesioner

No.	Skor	No.	Skor	No.	Skor	No.	Skor	No.	Skor
1	100	26	85	51	109	76	91	101	111
2	95	27	83	52	110	77	95	102	109
3	103	28	109	53	101	78	102	103	102
4	86	29	94	54	110	79	101	104	93
5	93	30	98	55	87	80	74	105	113
6	99	31	77	56	101	81	108		
7	118	32	104	57	117	82	96		
8	109	33	106	58	96	83	99		
9	105	34	109	59	89	84	105		
10	104	35	107	60	81	85	103		
11	93	36	107	61	90	86	107		
12	80	37	120	62	112	87	104		
13	91	38	99	63	89	88	102		
14	97	39	106	64	91	89	99		
15	92	40	113	65	98	90	94		
16	101	41	106	66	98	91	93		
17	93	42	100	67	107	92	102		
18	86	43	105	68	108	93	87		
19	100	44	102	69	97	94	85		
20	91	45	102	70	99	95	106		
21	90	46	82	71	105	96	81		
22	75	47	104	72	104	97	93		
23	93	48	117	73	111	98	99		
24	98	49	121	74	114	99	97		
25	92	50	87	75	105	100	101		

Sumber: Wahyudianto¹⁰

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Data

	Komitmen Lemah	Komitmen Sedang	Komitmen Kuat
Frekuensi	19	58	28
Persentase	18,095%	55,238%	26,667%

Sumber: Perhitungan Data

batas untuk setiap kelompok interval. Kelompok interval memiliki rentang 74 s.d. 89,667 (yang dibulatkan menjadi 74 s.d. 90); kelompok kedua memiliki rentang 89,667 s.d. 105,333 (yang dibulatkan menjadi 90 s.d. 105); kelompok interval terakhir memiliki rentang 105,333 s.d. 121 (yang dibulatkan menjadi 106 s.d. 121).

Setelah diperoleh kelompok interval atau kelas interval yang diinginkan, kemudian angka

dalam Tabel 1 dikelompokkan dalam tiga kelas interval sehingga menghasilkan Tabel Distribusi Frekuensi. Kelas interval pertama (74 s.d. 90) dimasukkan dalam kategori komitmen lemah, kelas interval kedua (91 s.d. 105) dimasukkan dalam kategori komitmen sedang, dan kelas interval ketiga (106 s.d. 121) dimasukkan dalam kategori komitmen kuat.

Berdasarkan hasil perhitungan seperti yang tertera dalam Tabel 2 diperoleh jumlah sebagai berikut. Responden yang memiliki komitmen lemah sebanyak 19 orang (18%), komitmen sedang sebanyak 58 orang (55%), dan komitmen kuat sebanyak 28 orang (27%).

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa di antara para PNS di Rektorat UNY, mayoritas merupakan orang yang berkomitmen terhadap organisasinya. Jumlah PNS yang memiliki komitmen dalam taraf sedang diketahui sejumlah 55%. Sementara untuk yang memiliki komitmen tinggi yakni 27% sehingga bila dijumlahkan dengan pegawai berkomitmen sedang, akan mencapai angka 82%. Jumlah ini merupakan indikasi yang sangat baik. Organisasi Rektorat UNY masih berjalan dengan sangat baik dan memiliki iklim organisasi yang sangat kondusif untuk bekerja. Tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada PNS di lingkungan Rektorat UNY berpotensi kuat untuk diselesaikan dengan sangat baik.

Sementara itu, kebalikannya bahwa jumlah pegawai yang memiliki nilai komitmen rendah hanya mencapai 18%. Kondisi ini masih tidak terlalu buruk karena bila dibandingkan dengan jumlah capaian komitmen sedang dan tinggi maka proporsinya sangat jauh. Pegawai yang memiliki komitmen rendah harus diberi perlakuan khusus sehingga mereka dapat bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan. Selain itu, 82% pegawai yang berkomitmen sedang dan tinggi dapat diberdayakan untuk membantu meningkatkan komitmen atau setidaknya membantu meningkatkan kinerja.

Komponen-komponen penyusun nilai komitmen secara bersama-sama membentuk kondisi psikologis individual. Pada masing-masing individu terdapat komposisi yang berbeda-beda sebagai pembentuk komitmen. Komitmen afektif menunjukkan ikatan psikologis antara individu dengan organisasinya. Ikatan ini merupakan bentuk komitmen yang paling kuat karena individu yang memiliki komitmen afektif mampu menunjukkan kinerja terbaiknya tanpa ada paksaan dari orang lain. Seorang yang memiliki komitmen afektif mempunyai kontrol yang kuat akan motivasi kerjanya sehingga tidak memerlukan terlalu banyak stimulus atau dorongan dari pihak eksternal. Komitmen ini

mendorong seseorang untuk bekerja karena dia menginginkannya. Diharapkan setiap PNS di lingkungan Rektorat UNY memiliki porsi besar komitmen afektif dalam dirinya.

Komponen yang kedua adalah komitmen berkesinambungan yang menunjukkan ikatan antara seorang individu terhadap organisasinya yang tumbuh karena pertimbangan untung dan rugi apabila dia meninggalkan organisasi. Selama pegawai bergabung dengan organisasi, dia mendapatkan kompensasi atas keterlibatannya, baik yang bersifat materi seperti gaji, bonus, insentif, dan hadiah, maupun yang bersifat non-materi, seperti pujian, penghargaan, status sosial, dan perlindungan. Apabila pegawai tersebut meninggalkan organisasi tentu saja kompensasi tersebut akan hilang. Jika ada kemungkinan untuk berpindah ke organisasi lainnya, kompensasi yang didapatkannya tentu akan berbeda. Seorang pegawai yang merasa bahwa kepergiannya dari suatu organisasi akan merugikannya maka ia akan tetap tinggal di organisasi lamanya dan membentuk ikatan komitmen berkesinambungan ini.

Sebagian PNS di lingkungan Rektorat UNY memiliki komitmen seperti ini, terutama untuk pegawai yang berpendidikan kurang baik dan merasa kesulitan untuk mendapatkan pekerjaan yang menawarkan kompensasi yang lebih baik atau sama baiknya. Apalagi dengan persepsi positif masyarakat terhadap pekerjaan PNS sehingga setiap pegawai berusaha untuk mempertahankannya. Oleh karena itu, PNS yang memiliki komitmen berkesinambungan bergabung dan bekerja karena mereka membutuhkan organisasi tempatnya bekerja tersebut.

Komponen terakhir dalam *the three-components model* adalah komitmen normatif. Komitmen normatif timbul pada diri seorang pegawai sebagai akibat dari persepsinya bahwa sebagai anggota organisasi maka dirinya berkewajiban untuk bertahan di situ. Bentuk komitmen ini merupakan komitmen terlemah, bukan dalam arti kekuatan ikatannya, tetapi pada motivasinya. Seorang yang memiliki komitmen ini mendasarkan pada kewajiban sehingga kurang memiliki kontrol atas motivasinya. Dikhawatirkan kinerjanya pun terbatas pada batas-batas normatif seperti jam kerja dan tugas pokoknya

sehingga kurang mampu mengembangkan dirinya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pegawai di lingkungan Rektorat UNY yang komitmennya didominasi oleh komponen ini kurang mampu memotivasi dirinya untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, PNS dengan komitmen ini harus ditumbuhkan kesadarannya untuk menggeser komitmennya menjadi komitmen afektif.

Variasi tingkat komitmen PNS terhadap organisasi juga bisa dilihat dari beberapa faktor penyebab, di antaranya seperti yang disampaikan oleh Steers dan Porter⁸ serta Fukami dan Larson¹⁰ dalam teori pertukaran Mowday. Dalam teori pertukaran Mowday disebutkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi pembentukan komitmen adalah (1) Karakteristik personal; (2) Karakteristik pekerjaan; (3) Karakteristik struktural; dan (4) Pengalaman kerja.

Sebagai organisasi pemerintah yang terikat dengan peraturan kepegawaian nasional, organisasi UNY sudah memperhatikan faktor personal dari pegawainya. Hal ini terlihat dalam proses penerimaan pegawai yang memperhatikan kompetensi, usia, dan motivasi sehingga membantu membangun komitmen pegawai. Akan tetapi, sebagai lembaga pendidikan formal yang pegawainya memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi, hal ini berpengaruh pada turunnya tingkat komitmen. Tingginya tingkat pendidikan pada sebagian PNS menyebabkan ketergantungannya terhadap organisasi juga menurun. Secara psikologis, individu tersebut mampu mendapatkan pekerjaan atau penghasilan di tempat lain dengan mengandalkan kemampuannya sendiri.

Kondisi lain yang berpengaruh adalah terkait dengan karakteristik pekerjaan di UNY. Berdasarkan hasil observasi perilaku PNS di lingkungan Rektorat UNY ditemukan beberapa pegawai yang tampak duduk dan tidak bekerja. Timbul dugaan bahwa pembagian tugas belum merata, begitu juga dengan pengawasan dari pimpinan yang kurang kuat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang mengatakan bahwa umpan balik, kesesuaian peran, kejelasan tugas, dan tantangan pekerjaan di Rektorat UNY kurang baik sehingga menurunkan tingkat komitmen pegawai. Akan tetapi di lain pihak, banyaknya

kesempatan berinteraksi dengan orang lain selama bekerja membantu meningkatkan komitmen pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dalam lingkup karakteristik pekerjaan terdapat tarik menarik pengaruh antara faktor pelemah dan penguat komitmen. Akan tetapi, secara umum faktor pelemah lebih dominan sehingga komitmen PNS melemah disebabkan karena faktor karakteristik pekerjaan.

Karakteristik struktural di UNY relatif sama dengan lembaga pemerintahan lainnya, yakni cenderung terpusat pada pimpinan. Ciri karakter struktural meliputi, antara lain tingkat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, tingkat andil yang dimiliki, dan fungsi kontrol terhadap organisasi. Untuk tingkat formalitas sangat baik karena kelembagaan sudah stabil. Akan tetapi, ketergantungan fungsional masih rendah karena mayoritas pegawai di Rektorat UNY adalah pelaksana umum di bidang administrasi. Adapun untuk ciri desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, tingkat andil, dan fungsi kontrol masih rendah. Proses pengambilan keputusan dan partisipasi lainnya terpusat pada pejabat struktural, sementara staf pelaksana bersifat sebagai eksekutor hasil keputusan. Melihat kondisi ini maka sangat wajar bila dikatakan bahwa karakter struktural yang ada telah melemahkan komitmen PNS terhadap organisasi.

Ciri pengalaman kerja menjadi faktor yang memperkuat komitmen PNS terhadap organisasi. Pengalaman kerja tercermin melalui aspek, yaitu 1) Sejauh mana individu merasakan sikap positif kelompoknya terhadap organisasi; 2) Sejauh mana individu merasa dapat mempercayai bahwa organisasi memperhatikan minat-minatnya; 3) Sejauh mana individu merasakan bahwa dirinya penting bagi organisasi; dan 4) Sejauh mana individu merasakan bahwa harapannya tentang kegiatan yang diikuti dapat terpenuhi. Keempat aspek ini cukup terpenuhi karena secara umum interaksi yang terjadi di lingkungan kerja membentuk hubungan antara pegawai dengan organisasi dan antaranggota, baik yang terjadi secara formal maupun informal. Khusus untuk kegiatan informal, ada beberapa program yang digunakan untuk mendukung keterikatan antar-

anggota. Kegiatan yang diselenggarakan untuk mempererat ikatan antarpegawai, antara lain 1) Arisan di tingkat bagian; 2) Pertemuan koordinasi di tingkat pejabat struktural; 3) Kegiatan olah raga bulu tangkis; 4) Kegiatan musik keroncong; dan 5) Kegiatan kebaktian untuk yang beragama Kristen dan Katolik

Faktor lain yang mempengaruhi tingkat komitmen pada PNS terhadap organisasi UNY adalah faktor budaya Jawa. Lokasi UNY yang terletak di Yogyakarta membuat seluruh pegawainya memiliki interaksi yang sangat kuat dengan budaya Jawa sehingga terjadi proses akulturasi budaya. Dalam budaya Jawa terdapat beberapa karakter unik yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap pembentukan komitmen PNS terhadap organisasi. Beberapa karakter yang berpengaruh, antara lain 1) Penghormatan kepada yang lebih tua atau berkedudukan lebih tinggi; 2) Pengabdian kepada orang yang dihormati; 3) Mengutamakan kepentingan sosial.⁹

Penghormatan kepada yang lebih tua atau yang berkedudukan lebih tinggi apabila dijalankan tanpa ada filter internal yang baik maka akan memunculkan ikatan komitmen yang sifatnya rigid. Individu akan mengesampingkan pertimbangan rasionalnya saat berhadapan dengan pihak yang lebih superior. Akan tetapi, dari sudut pandang yang lain, bentuk kepatuhan seperti ini menunjang pencapaian suatu tujuan, meskipun nilai kreatif dan daya kritis pegawai ditekan.

Bentuk perilaku lainnya adalah mengutamakan kepentingan kelompok atau sosial daripada pribadi maupun keluarga. Perilaku seperti ini, secara normatif, sangat baik karena pegawai menjadikan organisasi sebagai prioritasnya. Akan tetapi, menjadi salah apabila organisasi yang dirujuknya adalah organisasi informal yang tujuannya belum tentu selaras dengan tujuan organisasi formal. Bentuk organisasi informal ini, antara lain kelompok arisan, kelompok orang yang selalu makan siang bersama, kelompok orang yang melakukan olahraga bulu tangkis sepulang dari kantor, dan kelompok orang yang suka duduk bersama di tempat parkir. Pilihan untuk menekan terbentuknya organisasi informal hampir tidak mungkin dilakukan karena

organisasi informal bisa muncul dengan tanpa disadari, bahkan oleh anggotanya sendiri. Justru terkadang organisasi informal ini menjadi motor penggerak pembaruan atau menjadi penyuplai ide-ide kreatif untuk organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus selalu mengamati dan mengendalikan bentuk organisasi formal yang muncul sehingga tidak menyimpang dari tujuan besar organisasi formal.

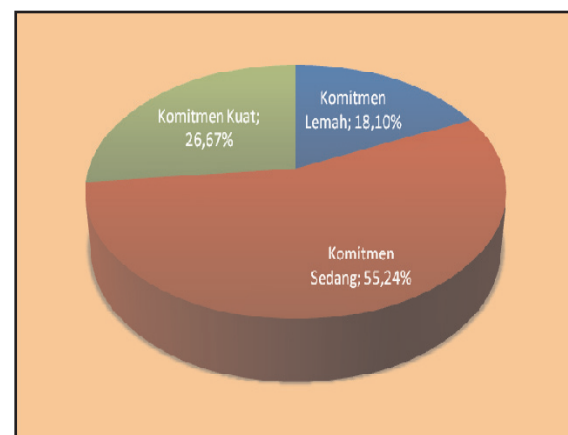
KESIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap hasil pengumpulan data maka dapat disimpulkan bahwa tujuan untuk mengetahui tingkat komitmen PNS terhadap organisasinya di Rektorat UNY telah tercapai. Secara terinci nilai komitmen adalah sebagai berikut. Responden yang memiliki komitmen dalam taraf sedang sebesar 55%, dalam taraf kuat sebesar 27%, sedangkan dalam taraf lemah sebesar 18% (lihat Grafik 1).

Ada beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai faktor penyebab tingkatan komitmen tersebut. Faktor tersebut adalah (1) Karakteristik personal; (2) Karakteristik pekerjaan; (3) Karakteristik struktural; dan (4) Pengalaman kerja.

SARAN

Bertolak dari hasil penelitian di atas maka ada beberapa hal yang dapat disampaikan sebagai saran untuk memperbaiki tingkat komitmen PNS terhadap organisasi di Rektorat UNY. Beberapa saran tersebut digolongkan pada perbaikan yang sifatnya individual dan secara organisasional.



Grafik 1. Besaran Komitmen PNS terhadap Organisasi di Rektorat UNY

Saran yang sifatnya individual mengarahkan PNS yang bersangkutan, yaitu:

- Melakukan reorientasi atas motivasinya untuk bekerja di UNY. Secara praktis dengan menyelaraskan misi-visi pribadinya dengan misi dan visi organisasi;
- Membangun cara berpikir yang kritis dalam menjalankan tugas dan berusaha mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi;
- Bekerja dengan ketulusan hati untuk kebaikan orang banyak dan organisasi.

Adapun secara organisasi, pihak manajemen UNY dapat melakukan beberapa langkah berikut:

- Membagi pegawai dalam tim kerja terdiri atas 5 s.d. 10 orang dalam melakukan pekerjaan. Dalam tim tersebut dipilih pemimpin yang akan memonitor pencapaian tugas dan kondisi anggotanya. Tim ini tidak bersifat struktural sehingga lebih fleksibel dan diberi tugas dengan target yang jelas;
- Meletakkan para pemimpin informal sebagai pemimpin formal. Pemimpin informal umumnya memiliki pengikut yang loyal, tetapi tidak memiliki kekuasaan secara formal. Oleh karena itu, perlu diarahkan oleh organisasi sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi;
- Melakukan pengayaan tugas di lingkungan rektorat UNY sebagai salah satu bentuk tantangan bagi pegawai sekaligus variasi terhadap tugas sehari-hari;
- Memperhatikan kesejahteraan PNS sehingga PNS di lingkungan Rektorat UNY merasakan ikatan yang kuat dan membangun persepsi bahwa organisasi masih mampu memenuhi kebutuhan serta harapan pegawainya.

Sementara itu, demi pengembangan ilmu pengetahuan dan penelitian lanjutan, disarankan untuk mengukur skor dari masing-masing komponen komitmen PNS.

DAFTAR PUSTAKA

- ¹Pemerintah Republik Indonesia. 1980. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.
- ²Stup, E.R. 2006. *Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment*. (www.cnr.berkeley.sdu, diakses 17 Oktober 2009).
- ³Pemerintah Republik Indonesia. 2000. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 96 Tahun 2000 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil*.
- ⁴Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, dan D. Sowa. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Application Psychology*, 71(3).
- ⁵Allen, N.J. dan J.P. Meyer. 1990. The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization, part 1. *Journal of Applied Psychology*, 63.
- ⁶Godam64. 2006. *Pengertian, Definisi, dan Arti Organisasi-Organisasi Formal dan Informal: Belajar Online lewat Internet Ilmu Manajemen*. (www.organisasi.org, diakses 22 Oktober 2009).
- ⁷Oktorita, Y.B. 2000. *Hubungan antara Sikap terhadap Penerapan Program Kesehatan dan Keselamatan Kerja dengan Komitmen Karyawan*. Skripsi, Fakultas Psikologi. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- ⁸Steers, R.M. and L.W. Porter. 1983. *Motivation and Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- ⁹Rahmani, N.S. 1999. *Predictors of Organizational Commitment in Indonesia*. Thesis. Australia: Monash University Australia.
- ¹⁰Fukami, C.V. and Larson, E.W. 1984. Commitment to Company and Union: Parallel Models. *Journal of Applied Psychology*: 69(3).