

## Meningkatkan Komitmen Afektif melalui Cerita Sukses Organisasi

Yayik Novitriami<sup>1</sup>, T. Dicky Hastjarjo<sup>2</sup>

Program Studi Magister Profesi Psikologi  
Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

**Abstract.** The aim of this study was to determine the extent to which affective commitment could be increased through the storytelling method about organization success stories. Pretest-posttest control group design was used in this study. Analysis of covariance and mixed analysis of variance were statistical techniques to analyze data. The subjects were 56 employees with a minimum tenure of three years and were assigned into experimental and control groups. The experimental group was received storytelling about organization success story whereas the control group did not receive any treatment. The level of affective commitment was measured by affective commitment scale. The measurement was conducted before and after the storytelling. Results of this research shows that there was a difference on affective commitment scores between experiment and control group as a result of the storytelling ( $F=12,995$ ;  $p<.05$ ). However, tenure does not affect the treatment of storytelling method about organization success story in order to increase the employee's affective commitment ( $F=14.79$ ;  $p<.01$ ).

*Keywords:* affective commitment, storytelling, tenure

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini melihat sejauhmana komitmen afektif dapat ditingkatkan dengan pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling*. Penelitian ini menggunakan metode eksperimen-kuasi dengan rancangan eksperimen *pretest-posttest control group design* dengan *anacova* dan *anova mixed design* sebagai teknik analisis. Subjek penelitian ini adalah karyawan tetap dengan masa kerja minimal 3 tahun. Penelitian melibatkan 58 orang yang dibagi kedalam dua kelompok, yaitu kelompok eksperimen sebanyak 28 orang dan kelompok kontrol sebanyak 30 orang. Kelompok eksperimen mendapatkan perlakuan berupa pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* sedangkan kelompok kontrol tidak mendapat perlakuan. Tingkat komitmen afektif diukur dengan menggunakan skala komitmen afektif. Pengukuran dilakukan sebelum dan sesudah pemberian metode *storytelling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan skor komitmen afektif antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol yang disebabkan oleh pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* ( $F=12,995$ ;  $p<.05$ ). Namun, masa kerja tidak memberikan pengaruh terhadap perlakuan pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan ( $F= 14,79$ ;  $p<.01$ ).

*Kata kunci:* komitmen afektif, storytelling, masa kerja

---

<sup>1</sup> Korespondensi mengenai artikel ini dapat dilakukan melalui: yayik.novi@gmail.com

<sup>2</sup> Atau melalui: dickyh@ugm.ac.id

Persaingan dunia bisnis yang ketat dewasa ini maka perusahaan harus mampu bersaing diantara perusahaan lainnya. Tidak dapat dipungkiri peranan karyawan penting dalam beroperasinya suatu organisasi. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut (Northcraft & Neale, 1990). Hal ini terjadi karena terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi.

Kondisi ini juga disadari oleh perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Sekarang ini BUMN dituntut tidak hanya sekedar dapat bertahan hidup tetapi juga harus memperoleh keuntungan. Tuntutan ini sesuai dengan peran BUMN sendiri, seperti tertuang dalam Undang-Undang (UU) Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN yaitu berperan penting dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat (Sugiharto, 2005). Berkaitan dengan hal tersebut, BUMN harus memiliki karyawan yang kompeten dan berkualitas sehingga dapat memberikan produktifitas kerja yang baik. Hal ini disadari penuh oleh jajaran manajemen PT. "XYZ" sebagai salah satu BUMN di Indonesia, bahwa agar mampu bersaing dengan kompetitor dalam bisnis yang serupa mereka harus memiliki karyawan yang berkualitas agar menjadikan organisasi lebih produktif.

Karyawan yang diharapkan dapat menciptakan suatu organisasi yang produktif adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Ansari (2011) menyatakan bahwa tidak ada satupun organisasi yang dapat menghasilkan kinerja maksimal kecuali karyawannya memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi. Meyer dan Allen (1990) juga mengungkapkan dari perspektif sikap, dimana komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai kea-

daan psikologis yang menunjukkan karakter hubungan karyawan dengan organisasi dan mempunyai implikasi dalam keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga komponen, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*) (Meyer & Allen dalam Riggio 2003). Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah pendekatan secara emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi, memiliki identifikasi sebagai bagian dari organisasi, dan memiliki keterlibatan dengan organisasi karena adanya nilai-nilai dalam organisasi guna memajukan organisasi. Komitmen afektif berkembang berdasarkan hal yang bersifat psikologis karena melibatkan sisi afeksi yaitu kedekatan perasaan yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi tempat individu bekerja. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah sejauh mana seorang pekerja memiliki intensi untuk tetap bekerja pada organisasinya berdasarkan pertimbangan kerugian yang dialaminya apabila harus meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan terbentuk berdasarkan adanya pertimbangan ekonomi dari karyawan terhadap organisasi. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah sejauhmana seorang pekerja merasa memiliki kewajiban untuk tetap dan terus bekerja di dalam organisasi. Komitmen normatif berhubungan dengan pengalaman sosial yang dimiliki individu sesuai dengan normanya.

Seiring dengan banyaknya penelitian mengenai dampak komitmen organisasi membuktikan bahwa hanya komitmen afektif yang berkorelasi dengan kinerja. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan

oleh Meyer, Stanley, Herscovitch, dan Topolnytsky (2002) yang menghasilkan adanya korelasi positif antara komitmen afektif dengan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh atasan mereka. Sebaliknya, korelasi antara komitmen berkelanjutan dengan kinerja memiliki korelasi negatif. Penelitian yang dilakukan oleh Karrasch (2003) dan Chai-Amonphaisal dan Ussahawanitchakit (2009) yang meneliti pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja kepemimpinan pada para pimpinan tentara di Amerika Serikat menemukan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor yang kuat terhadap kinerja dibandingkan dengan komitmen normatif.

Hal yang sama juga dibuktikan dari beberapa penelitian mengenai komitmen organisasi yaitu Camp (2005), Chungtai dan Zafar (2006), Cole dan Bruch (2006), Kibeom, Allen, Meyer, dan Young (2001), serta Wasti (2003) ditemukan bahwa rendahnya komitmen afektif merupakan prediktor terkuat dari kinerja karyawan dan juga prediktor terkuat dari keinginan untuk meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, keterlibatan emosi pada komitmen afektif memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja yang dihasilkan dan berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi yang bersangkutan dibanding adanya keharusan ataupun kalkulasi kerugian ketika meninggalkan organisasi. Oleh karena banyaknya penelitian yang membuktikan hanya komitmen afektif yang berpengaruh lebih kuat terhadap kinerja, maka konsep komitmen afektif-lah yang akan dipergunakan dalam penelitian ini.

Meyer dan Allen (Riggio, 2003) menyatakan bahwa komitmen afektif karyawan pada organisasi dipengaruhi oleh kedekatan emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi serta keterlibatan emosi yang dapat mengidentifikasi diri karyawan terha-

dap organisasi karena adanya nilai-nilai dalam organisasi. Komitmen afektif berkembang dengan melibatkan sisi afeksi yaitu kedekatan perasaan yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi (Price & Mueller, 1981). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan karyawan dengan komitmen afektif yang rendah (Meyer & Allen, 1997). Meyer dan Allen (1990) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa terbentuknya komitmen afektif dipengaruhi oleh perasaan nyaman ketika karyawan berada di suatu organisasi dan dengan mengidentifikasi diri pada nilai-nilai organisasi.

Berdasarkan hasil penyebaran skala komitmen afektif pada PT."XYZ" membuktikan bahwa secara keseluruhan karyawan hanya memiliki komitmen afektif yang tergolong sedang artinya belum seluruhnya karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap organisasi. Hasil ini dapat dilihat dari besarnya persentase yang diperoleh terkait komitmen afektif yang dimiliki karyawan yaitu sebesar 14% karyawan memiliki komitmen afektif sangat rendah terhadap organisasi, sebesar 5,8% karyawan memiliki komitmen afektif rendah terhadap organisasi, sebesar 47,5% karyawan memiliki komitmen afektif sedang terhadap organisasi, sebesar 14,1% memiliki komitmen afektif tinggi terhadap organisasi, dan sebesar 18,3% karyawan memiliki komitmen afektif sangat tinggi terhadap organisasi.

Hasil penelitian Boezeman dan Ellemers (2008) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berkorelasi dengan berbagai perilaku organisasi dan kinerja karyawan seperti kehadiran, keterlambatan, lamban dalam bekerja, keluar masuknya

pekerja, serta produktivitas kerja yang buruk. Hal serupa juga dijelaskan dalam penelitian Aamir dan Ayesha (2011) yang menyatakan rendahnya komitmen afektif memberikan dampak pada *kinerjance* karyawan dalam bekerja, *turnover*, dan tingkat absensi karyawan. Oleh karena itu, rendahnya komitmen afektif merupakan masalah yang harus diselesaikan secara cepat dan tepat.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi komitmen afektif karyawan adalah masa kerja (Steers & Porter, 1983). Steers dan Porter (1983) menyatakan bahwa masa kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen afektif karyawan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja memiliki tingkat komitmen afektif yang berlainan dalam organisasi. Penelitian Lina (2007), Rhoades, Eisenberger, dan Armei (2001); Sheri dan Kline (2003) menyatakan bahwa faktor masa kerja dan usia berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan, karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi maka akan semakin tinggi pula upaya yang dikeluarkan oleh karyawan tersebut untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya serta cenderung tetap bekerja dengan organisasinya untuk periode waktu yang lama. Berdasarkan beberapa penelitian yang ada dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor masa kerja akan memberikan pengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu variabel masa kerja akan dikendalikan sebagai variabel kovariat atau kovariabel.

Sebagai upaya untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan guna menjalankan pekerjaannya dengan baik dapat dilakukan melalui metode *storytelling*. *Storytelling* merupakan bentuk komunikasi yang berisikan cerita-cerita (Brown, 2004). Boje (2001) juga menyatakan bahwa *storytelling*

merupakan bentuk komunikasi berupa cerita yang sederhana, mudah dimengerti dan efektif karena dapat menstimulus emosi dan kognitif. Melalui pemberian *storytelling*, karyawan akan lebih mudah melibatkan emosinya terhadap organisasi serta mudah untuk mengidentifikasi diri karyawan terhadap organisasi (Boje, 2001). Hal ini dikarenakan metode bercerita merupakan metode yang cukup efektif dalam menarik perhatian pendengar sehingga lebih cepat membangun ikatan emosional dan kognitif pendengar (Boje, 2001).

Barker dan Gower (2010), Chulguen (2013), serta Sole dan Wilson (2002), menemukan bahwa pemberian *storytelling* dalam organisasi dapat memperkuat kedekatan emosi karyawan terhadap organisasi, memberikan pemahaman tentang nilai dan norma organisasi, memotivasi karyawan, serta berbagi pengetahuan di dalam organisasi. Gill (2011) dan Sinclair (2005) juga menemukan hasil bahwa pemberian metode *storytelling* organisasi dapat memperkuat komitmen, membuat karyawan loyal, memotivasi karyawan, serta membangkitkan ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dari beberapa penelitian tersebut mengindikasikan bahwa penggunaan *storytelling* cukup efektif dilakukan dalam organisasi karena dapat menstimulus emosi dan kognitif pendengarnya.

Cerita yang dipakai dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode *storytelling* adalah cerita sukses organisasi yang mengandung nilai-nilai organisasi PT. "XYZ" dan pesan-pesan penting organisasi. Pemilihan cerita sukses organisasi ini didasari oleh karakteristik cerita yang baik agar dapat berpengaruh terhadap pendengarnya serta mudah untuk diingat. Adapun karakteristik cerita yang baik menurut Brown, Denning, Groh, dan Prusak (2005) yaitu: (1) Cerita haruslah konkrit dan menceritakan tentang keadaan yang sebenarnya,

ada latar belakang kejadian, serta berhubungan dengan organisasi; (2) Cerita haruslah sesuatu yang merupakan kebiasaan dalam organisasi; (3) Cerita haruslah sesuatu yang dapat dipercaya oleh pendengar agar berpengaruh terhadap pendengar; (4) Cerita membuat pendengarnya belajar tentang nilai dan norma tanpa melalui proses mencoba-coba.

Pemberian cerita sukses organisasi ini akan membuat karyawan merasa lebih memiliki organisasi dan melibatkan dirinya terhadap organisasi sehingga dapat menstimulasi munculnya komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Penjelasan ini diperkuat dengan pernyataan Parkin (2004) yang menyatakan bahwa pemberian cerita sukses organisasi kepada karyawan akan memengaruhi keadaan emosional karyawan terhadap organisasi serta memberikan motivasi kepada karyawan sehingga dapat menimbulkan rasa memiliki keterlibatan dengan organisasi.

Brown, dkk. (2005) menyatakan bahwa *storytelling* dapat membawa pendengarnya terlibat secara emosional dengan isi cerita serta dapat merasakan apa yang dirasakan oleh si karakter dalam cerita tersebut karena secara tidak sadar si pendengar dapat mengingat pengalaman yang mirip dengan cerita tersebut ataupun latar belakang yang memiliki arti pribadi dengan dirinya. *Storytelling* dapat dimanfaatkan organisasi untuk berbagai keperluan seperti mengkomunikasikan nilai organisasi, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, manajemen perubahan, mengkomunikasikan pesan yang rumit, mengembangkan pola kepemimpinan dan mengembangkan kemampuan berkomunikasi (Boje, 2009).

Driscoll dan McKee (2007), dan Mokhtar, Halim, serta Kamarulzaman (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dalam organisasi, *storytelling* dapat mengembangkan teknik komunikasi dan

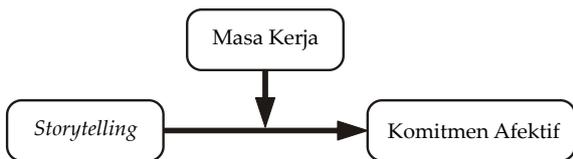
mengembangkan pola kepemimpinan. Selanjutnya Kaye dan Jacobson (1999), McConkie dan Boss (1994), dan O'Leary (2012) dalam penelitiannya membuktikan bahwa *storytelling* dalam organisasi dapat memotivasi karyawan, menumbuhkan kedekatan karyawan pada organisasi, dapat merasionalisasi perilaku kelompok, memperkuat nilai organisasi, identitas organisasi, serta meningkatkan komitmen pada karyawan. Berbagi cerita dapat membangun kepercayaan, mengkomunikasikan norma dan nilai (Morgan & Dennehy, 1997), transfer pengetahuan, memfasilitasi hal yang belum dipelajari, dan meningkatkan hubungan emosional (Sole & Wilson, 2002).

Cerita ataupun narasi membantu seseorang dalam memahami, menjelaskan, mengelola, dan akhirnya menerima informasi serta pesan-pesan terkait dengan organisasi yang disampaikan guna menstimulasi kedekatan perasaan karyawan terhadap organisasi (Boje, 2009) sehingga akan memengaruhi komitmen afektif karyawan. Pemimpin atau narator lain dapat berbagi informasi mengenai nilai-nilai organisasi sehingga dapat memberikan cerita yang sesuai, cerita yang mencairkan batas, membuka kemungkinan, dan dapat menstimulasi kedekatan emosional karyawan terhadap organisasi (Gherardi, Gabriel & Brown, 2009).

Berdasarkan studi yang ada, maka peneliti mengasumsikan bahwa pemberian *storytelling* merupakan salah satu cara yang baik untuk membantu organisasi dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan guna menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Melalui cerita sukses organisasi yang mengandung nilai-nilai organisasi akan memberikan pengaruh bagi pendengar sehingga mampu menstimulasi maupun memprovokasi pendengar agar terlibat dalam organisasi serta memiliki kedekatan terhadap organisasi. Hal ini akan mening-

katkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi sehingga akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang lebih optimal dalam bekerja.

Informasi organisasi yang disampaikan melalui cerita sukses organisasi diharapkan menanamkan nilai-nilai organisasi dan komitmen afektif pada karyawan meningkat. Masa kerja juga memberikan pengaruh terhadap tingkat komitmen afektif karyawan. Oleh karena itu hipotesis penelitian ini adalah ada perbedaan skor komitmen afektif karyawan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol yang disebabkan oleh pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* ditinjau dari masa kerja. Ulasan tentang variabel-variabel penelitian dan hubungan antara variabel yang telah ditelusuri melalui penelitian sebelumnya akan menjadi dasar peneliti dalam merumuskan kerangka penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Alur Penelitian

Gambar 1 secara ringkas mengilustrasikan bahwa pemberian cerita sukses melalui metode *storytelling* diprediksi dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Berangkat dari hal tersebut penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh cerita sukses melalui metode *storytelling* dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan ditinjau dari masa kerjanya.

### Metode

#### Variabel dan Subjek Penelitian

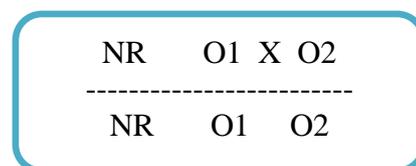
Variabel dalam penelitian ini adalah cerita sukses organisasi melalui metode

*storytelling* sebagai variabel independen dan komitmen afektif sebagai variabel dependen. Subjek penelitian adalah karyawan tetap PT. "XYZ", sudah bekerja minimal tiga tahun, memiliki pendidikan minimal D3, dan tidak bekerja di lapangan.

Pada tahap awal, peneliti menyebarkan skala komitmen afektif kepada 120 karyawan. Kemudian melakukan penghitungan tingkat komitmen afektif karyawan dan melakukan proses *screening*. Berdasarkan hasil *screening*, subjek yang dipilih adalah yang memiliki tingkat komitmen afektif rendah, sedang, dan tinggi sementara subjek yang memiliki komitmen afektif sangat rendah dan sangat tinggi tidak diikutsertakan dalam penelitian dengan alasan mencegah adanya *ceiling effect* dan *floor effect*. Kemudian, berdasarkan kesediaan karyawan diperoleh 60 karyawan yang bersedia ikut berpartisipasi dalam penelitian ini yaitu 30 sebagai kelompok eksperimen dan 30 karyawan sebagai kelompok kontrol. Namun pada pertemuan pertama, dua orang subjek pada kelompok eksperimen mengundurkan diri sehingga jumlah kelompok eksperimen menjadi 28 subjek dan kelompok kontrol jumlahnya tetap sebanyak 30 subjek. Maka total jumlah subjek penelitian yang tersisa sebanyak 58 subjek.

#### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuasi eksperimen dengan rancangan eksperimen *pre-test and post-test control group design* (Gambar 2).



Gambar 2. Rancangan Eksperimen (Shadish, Cook & Campbell, 2002)

Keterangan:

- NR : Penempatan subjek tidak dipilih secara acak (*Nonrandom assignment*)
- O1 : Pengukuran komitmen afektif (*Pretest*)
- O2 : Pengukuran komitmen afektif (*Posttest*)
- X : Perlakuan (pemberian *storytelling*)

Penelitian ini menggunakan skala komitmen afektif yang merupakan adaptasi dari *three factor organizational commitment scale* dicetuskan oleh Meyer dan Allen (1991) berjumlah 8 aitem yang mengukur kelekatan emosi, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Skala ini kemudian diadaptasi dengan cara dialih bahasakan oleh Rahmani (2011).

Penelitian ini memakai model skala Likert dengan lima alternatif jawaban dengan rentang skor 1-5 untuk menunjukkan tingkat kesesuaian subjek terhadap pernyataan, yaitu: STS (Sangat Tidak Sesuai), TS (Tidak Sesuai), TP (Tidak Bisa Menentukan Dengan Pasti), S (Sesuai), dan SS (Sangat Sesuai). Ringkasan *blue print* alat ukur komitmen afektif dapat dilihat pada Tabel 1.

*Perlakuan*

Perlakuan *storytelling* diberikan secara kelompok dan dilaksanakan dalam bentuk mendengarkan cerita sukses organisasi kemudian merespons cerita tersebut. Subjek dalam kelompok eksperimen melakukan kegiatan mendengarkan cerita selama 30 menit setiap pertemuan. Cerita yang diberikan sebanyak lima cerita dan aktivitas *storytelling* dilakukan sebanyak dua kali dalam seminggu. Setiap pertemuan *storyteller* membacakan cerita sukses organisasi

yang telah dipersiapkan oleh peneliti dan *storyteller*. Karyawan mendengarkan *storyteller* bercerita sampai selesai dan kemudian memberikan tanggapan terhadap cerita berupa menyimpulkan pesan moral cerita. Kemudian dirumuskan secara bersama-sama hal positif apa yang dapat mereka pelajari dari cerita tersebut. Sedangkan pada kelompok kontrol tidak diberikan perlakuan apa-apa. Di akhir penelitian kelompok kontrol dan kelompok eksperimen diminta kembali untuk mengisi skala komitmen afektif.

Pengumpulan data dilakukan melalui *pretest*, *memberikan Intervensi*, dan melakukan *posttest*. Pada tahap *pretest*, peneliti menyebarkan kuesioner komitmen afektif kepada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Satu minggu pemberian *pretest* peneliti memberikan intervensi menceritakan cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* kepada kelompok eksperimen. Pelaksanaan kegiatan *storytelling* dipandu oleh *storyteller*. Karyawan yang dipilih menjadi *storyteller* adalah manajer karena dianggap memahami keadaan organisasi secara keseluruhan dan sering memberikan motivasi kepada karyawan. Disamping memberikan intervensi, peneliti juga memberikan cek manipulasi setelah keseluruhan perlakuan diberikan kepada subjek. Kegiatan *storytelling* dilaksanakan selama lima kali pertemuan baik untuk kelompok pertama maupun kelompok kedua kelompok eksperimen. Pemberian intervensi dilakukan secara kelompok, hal ini dilakukan supaya lebih efektif dan efisien dalam *setting* organisasi.

Tabel 1  
Ringkasan *blue-print* skala komitmen afektif

Aspek	Sebaran Aitem		Jumlah
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
<b>Komitmen Afektif</b>	1,2,3,7	4,5,6,8	8
<b>Jumlah</b>	4	4	8

Pada tahap *posttest*, peneliti menyebarkan kembali skala komitmen afektif kepada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Disamping itu, peneliti juga membagikan lembar *follow up* setelah dua minggu pemberian *posttest* untuk mengontrol perubahan yang muncul setelah pemberian perlakuan selanjutnya data yang terkumpul dianalisis dengan *analysis covariance* (anacova) dan *anova mixed design*.

## Hasil

### Uji Asumsi

*Uji Normalitas.* Uji normalitas digunakan dengan menggunakan teknik statistik *Kolmogorov-Smirnov* dengan nilai  $p > 0,05$ . Rangkuman hasil uji normalitas data dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan hasil uji normalitas pada Tabel 2, signifikansi pada Tabel *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan bahwa pada tahap *pretest*, *posttest*, dan *follow up* untuk kelom-

pok eksperimen dan kelompok kontrol memiliki signifikansi di atas 0,05 artinya data terdistribusi dengan normal.

*Uji Homogenitas.* Uji homogenitas bertujuan untuk mencari tahu apakah dari beberapa kelompok data penelitian memiliki varians yang sama atau tidak. Keseluruhan rangkuman hasil uji homogenitas dapat dilihat pada Tabel 3.

Uji homogenitas menggunakan uji *Levene's Statistic* menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada kelompok *pretest*, *posttest*, dan *follow up* di atas 0,05. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sebaran data variabel penelitian adalah homogen atau tidak ada perbedaan data kelompok yang signifikan satu sama lain.

Data komitmen afektif yang diambil sebelum dan sesudah pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* menunjukkan statistik deskriptif seperti pada Tabel 4.

Tabel 2  
Hasil Uji Normalitas

	Kelompok	Kolmogorov-Smirnov		
		Statistik	Df	Signifikansi
<i>Pretest</i>	Eksperimen	0,130	28	0,200
	Kontrol	0,138	30	0,148
<i>Posttest</i>	Eksperimen	0,109	28	0,200
	Kontrol	0,133	30	0,189
<i>Follow up</i>	Eksperimen	0,144	28	0,142
	Kontrol	0,119	30	0,200

Tabel 3  
Hasil Uji Homogenitas

	<i>Levene Statistic</i>	df1	df2	Sig.
<i>Pretest</i>	0,089	1	56	0,766
<i>Posttest</i>	0,034	1	56	0,855
<i>Follow up</i>	3,644	1	56	0,062

Tabel 4  
Statistik Deskriptif Komitmen Afektif

		N	Mean	SD	Skor Minimum	Skor Maksimum
<i>Pretest</i>	Eksperimen	28	22,93	2,890	16	29
	Kontrol	30	23,07	2,716	17	29
<i>Posttest</i>	Eksperimen	28	28,08	2,775	24	35
	Kontrol	30	23,53	2,921	19	30

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa *mean pretest* kelompok eksperimen sebesar 22,93 dan pada kelompok kontrol sebesar 23,07. Hal ini menunjukkan bahwa selisih *mean pretest* antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol tidak begitu berbeda. Berdasarkan Tabel 4 juga terlihat adanya kenaikan komitmen afektif karyawan pada kelompok eksperimen. Hal tersebut terlihat dari *mean* kelompok di pengukuran *pretest* sebesar 22,93 dengan standar deviasi sebesar 2,89 dan pada pengukuran *posttest* mengalami peningkatan *mean* komitmen afektif karyawan sebesar 28,08 dengan standar deviasi sebesar 2,77.

#### Cek Manipulasi

Cek manipulasi dilakukan dengan menganalisis hasil pengisian lembar evaluasi yang diberikan pada awal dan akhir perlakuan melalui uji-*t*. Berdasarkan hasil cek manipulasi diperoleh bahwa terdapat perbedaan efek perlakuan pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 ( $p < 0,01$ ). Perbedaan ini menunjukkan bahwa perlakuan cerita sukses organisasi mampu memengaruhi pandangan subjek terhadap organisasi menjadi lebih baik. Hal ini memengaruhi komitmen afektif karyawan menjadi lebih baik.

#### Uji Hipotesis

Setelah uji asumsi terpenuhi, selanjutnya dilakukan uji hipotesis. Berdasarkan

*anacova*, menunjukkan bahwa korelasi antara masa kerja sebagai kovariat memiliki korelasi yang signifikan dengan skor komitmen afektif setelah perlakuan yang dibuktikan dengan  $r=0,418$  dan  $p=0,001$  ( $p < 0,05$ ). Adanya korelasi ini menunjukkan bahwa masa kerja memang terbukti dapat digunakan sebagai kovariat komitmen afektif. Akan tetapi masa kerja tidak terbukti mendukung pengaruh perlakuan terhadap peningkatan komitmen afektif karyawan dengan nilai *F* sebesar 14,790;  $p < 0,01$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa peranan masa kerja terhadap perlakuan pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* untuk meningkatkan komitmen afektif tidak berperan secara signifikan dalam kelompok eksperimen.

Kemudian untuk melihat perbedaan komitmen afektif karyawan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol yang disebabkan oleh pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* dianalisis dengan menggunakan *anova mixed design* dapat dilihat dari Tabel 5.

Hasil analisis menunjukkan terjadi perbedaan *mean* komitmen afektif yang signifikan antara sebelum dan dua minggu setelah perlakuan ( $F=79,783$ ;  $p < 0,05$ ). Kemudian pada amatan ulangan dengan kelompok, hasil menunjukkan bahwa terjadi perbedaan *mean* komitmen afektif yang signifikan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol dengan memperhatikan pengukuran sebelum dan sesudah ( $F=55,229$ ;  $p < 0,05$ ), maka terdapat interaksi

Tabel 5  
Analisis Dalam Dan Antar Kelompok

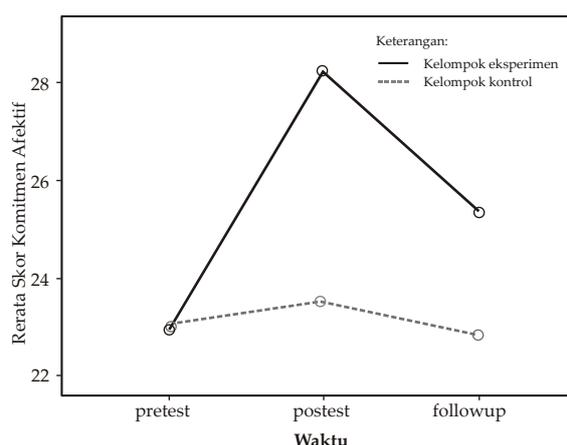
Sumber		Df	F	p	Partial Eta Squared
Dalam Kelompok (Komitmen Afektif)	Waktu	1,759	79,783	0,001	0,588
	Waktu*Kelompok	1,759	55,229	0,001	0,497
	Kesalahan (Waktu)	98,524	-	-	-
Antar Kelompok (Komitmen Afektif)	Kelompok	1	12,995	0,001	0,188
	Kesalahan	56	-	-	-

antara waktu (*pretest-posttest*) dengan kelompok (eksperimen-kontrol). Interaksi tersebut menunjukkan bahwa perubahan skor komitmen afektif dari *pretest* menuju *posttest* pada kedua kelompok (eksperimen dan kontrol) adalah berbeda secara signifikan.

Nilai *F* sebesar 12,995 dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$  menandakan bahwa terjadi perbedaan skor peningkatan komitmen afektif yang signifikan setelah pemberian perlakuan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Besarnya sumbangan efektif perlakuan cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* terhadap peningkatan komitmen afektif karyawan sebesar 83,7%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan komitmen afektif karyawan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol yang disebabkan oleh pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling*. Adapun perbandingan *pretest*, *posttest*, dan *follow up* komitmen afektif pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol dilihat pada grafik Gambar 3.

Gambar 3 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan komitmen afektif yang signifikan pada kelompok eksperimen dari *pretest* ke *posttest* ( $MD = -5,32$ ;  $p < 0,05$ ) sedangkan pada kelompok kontrol peningkatan komitmen afektif tidak signifikan ( $MD = -0,467$ ;  $p > 0,05$ ). Kemudian terjadi penurunan komitmen afektif yang tidak signifikan pada kelompok eksperimen dari *posttest* ke *follow up* ( $MD = 2,89$ ;  $p > 0,05$ ) dan pada kelompok kontrol juga terjadi penurunan komit-

men afektif yang tidak signifikan dari *posttest* ke *follow up* ( $MD = 0,70$ ;  $p > 0,05$ ).



Gambar 3. Komitmen Afektif Pada Tahap *Pretest*, *Posttest*, dan *Follow up* Kelompok Eksperimen dan Kelompok Kontrol

#### Analisis Tambahan

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diperoleh angka *R* sebesar 0,590. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara keseluruhan antara masa kerja, usia, dan pendidikan terhadap komitmen afektif. Selain itu, terdapat korelasi antara masa kerja terhadap komitmen afektif ( $r = 0,425$ ;  $p < 0,05$ ). Pada faktor usia diperoleh hasil korelasi ( $r = 0,586$ ;  $p < 0,05$ ) artinya terdapat korelasi antara usia terhadap komitmen afektif. Namun, pada faktor pendidikan tidak berkorelasi terhadap komitmen afektif. ( $r = 0,024$ ;  $p > 0,05$ ). Faktor jenis kelamin juga tidak memiliki perbedaan komitmen afektif antara laki-laki dan perempuan ( $p = 0,601$ ;  $p > 0,05$ ). Hasil ini

diperoleh dengan menggunakan analisis uji-*t*.

#### *Analisis data hasil wawancara*

Selain data statistik yang diperoleh dari hasil skala, peneliti juga melakukan wawancara kepada perwakilan subjek kelompok eksperimen setelah perlakuan diberikan. Hal ini dilakukan agar dapat mengetahui secara langsung respon yang terjadi pada subjek. Data wawancara yang diperoleh secara umum menunjukkan kemunculan respon positif setelah mendengarkan cerita sukses organisasi, seperti memilih untuk menghabiskan karir serta tetap tinggal di perusahaan, perasaan bangga menjadi karyawan PT. "XYZ", merasa terinspirasi dalam bekerja, lebih termotivasi dalam bekerja, rasa memiliki perusahaan yang tinggi, serta lebih disiplin dalam bekerja dan hasil kerja yang lebih optimal.

Pernyataan dari hasil wawancara tersebut memperkuat hasil data statistik yang diperoleh dimana subjek mengalami peningkatan komitmen afektif setelah pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling*.

### **Diskusi**

Metode *storytelling* dalam penelitian ini digunakan untuk menyampaikan cerita sukses organisasi. Tersampainya cerita sukses organisasi akan memengaruhi pandangan dan afeksi karyawan terhadap organisasi menjadi lebih baik sehingga karyawan akan tetap tinggal di organisasinya.

Hasil analisis menggunakan anakova menyatakan bahwa masa kerja tidak terbukti mendukung pengaruh perlakuan terhadap peningkatan komitmen afektif karyawan yang dibuktikan dengan nilai  $F=14,790$  dengan  $p<0,01$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa peranan masa kerja terhadap perlakuan pemberian cerita

sukses organisasi melalui metode *storytelling* untuk meningkatkan komitmen afektif tidak berperan secara signifikan.

Berdasarkan hasil pengukuran menggunakan analisis *anova mixed design*, diperoleh hasil yaitu ada perbedaan komitmen afektif karyawan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol yang disebabkan oleh pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* ( $F=55,229$ ;  $p<0,05$ ). Hal ini sesuai dengan pendapat Denning (2001) yang menyatakan bahwa pemberian cerita positif seputar organisasi dapat lebih membantu para karyawan untuk meningkatkan rasa bangga, merubah persepsi terhadap perusahaan menjadi lebih baik, dan membangkitkan sisi afeksi karyawan untuk lebih dekat dengan perusahaan sehingga akan membuat karyawan lebih memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Boje (2009) juga menegaskan bahwa metode *storytelling* mempunyai banyak kegunaan didalam organisasi, di antaranya memotivasi kerja, merubah pandangan individu, menceritakan masa depan atau visi, membangkitkan rasa bangga terhadap perusahaan, dapat menjaga budaya, dan meningkatkan kedekatan terhadap perusahaan. Ia menyimpulkan dalam bercerita menyediakan suatu kerangka konseptual untuk berpikir yang menyebabkan seseorang dapat membentuk suatu pandangan terhadap konteks dari cerita yang dapat mereka pahami dan mereka rasakan. Ia juga mengatakan bahwa bercerita seputar kisah organisasi akan memengaruhi pandangan karyawan terhadap organisasi menjadi lebih baik. Selain itu bercerita juga akan memengaruhi sisi afeksi dan kognitif pendengarannya.

Oleh karena itu, melalui cerita sukses organisasi yang diberikan dapat memengaruhi sisi kognitif karyawan yaitu memandang organisasi menjadi lebih baik lagi dan juga memengaruhi sisi afeksi karyawan

terhadap organisasi sehingga akan tumbuh rasa bangga, serta rasa memiliki organisasi yang kuat. Hal ini membuat karyawan tetap bertahan di organisasi sehingga komitmen afektif karyawan juga akan meningkat. Sesuai dengan pendapat Simmons (2001) yang menyatakan bahwa cerita positif seputar organisasi dapat lebih membantu para karyawan untuk bertahan di suatu organisasi. Hal ini disebabkan oleh pandangan positif karyawan terhadap organisasinya.

Berdasarkan hasil cek manipulasi yang diperoleh dari lembar evaluasi pada awal dan akhir perlakuan (*pretest* dan *posttest*) dengan menggunakan uji-*t* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,001 ( $p < 0,01$ ). Hal ini diartikan bahwa perlakuan cerita sukses organisasi dengan metode *storytelling* mampu memengaruhi pandangan subjek pada kelompok eksperimen terhadap organisasi menjadi lebih baik.

*Follow up* terhadap kelompok eksperimen dan kelompok kontrol dilakukan setelah dua minggu pemberian *posttest*. Hasil yang diperoleh adalah kedua kelompok mengalami penurunan, namun pada kelompok eksperimen tidak terjadi penurunan yang signifikan dengan  $p = 0,082$  ( $p > 0,05$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa efek perlakuan terhadap kelompok eksperimen masih mengalami peningkatan komitmen afektif. Pada analisis tambahan diperoleh hasil bahwa terdapat korelasi antara masa kerja dan usia terhadap komitmen afektif. Namun, pada faktor pendidikan dan jenis kelamin tidak memiliki korelasi terhadap komitmen afektif. Hal ini sesuai dengan pernyataan Steers dan Porter (Riggio, 2003) yang menyatakan bahwa faktor personal yaitu usia dan masa kerja memiliki korelasi positif terhadap komitmen afektif, sedangkan untuk jenis kelamin dan pendidikan memiliki korelasi negatif terhadap komitmen afektif.

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan dalam pelaksanaannya. Adapun yang menjadi keterbatasan penelitian adalah pemberian perlakuan tidak dapat sepenuhnya dikontrol dengan ketat, karena perlakuan dilakukan pada jam kerja sehingga sering kali subjek harus mengangkat telepon dari klien atau pelanggan pada saat kegiatan *storytelling* berlangsung. Selain itu ada subjek yang meninggalkan ruangan karena ada keperluan sebentar sehingga ada bagian dari cerita yang tidak utuh didengar oleh subjek. Terkadang subjek juga mengangkat telepon di dalam ruangan sambil mendengarkan cerita. Hal ini tentu saja mengganggu konsentrasi subjek lainnya.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* efektif untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan. Akan tetapi masa kerja tidak terbukti mendukung pengaruh perlakuan terhadap peningkatan komitmen afektif karyawan.

## Saran

Pemberian cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* terbukti efektif digunakan untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan. Melalui pemberian cerita sukses organisasi akan membuat karyawan memiliki pandangan yang lebih positif terhadap organisasi dan memengaruhi sisi afeksi karyawan terhadap organisasi sehingga akan tumbuh rasa bangga serta rasa memiliki organisasi. Hal ini akan membuat karyawan tetap bertahan di organisasi. Maka perusahaan diharapkan memberikan cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* secara berkelanjutan sehingga akan muncul rasa bangga dan rasa memiliki organisasi. Jika dilakukan secara rutin akan memberikan pengaruh terhadap komitmen

afektif karyawan yang nantinya akan berdampak pada kinerja yang maksimal.

Jumlah subjek dalam penelitian ini tidak cukup untuk membuktikan peranan masa kerja dalam memengaruhi perlakuan cerita sukses organisasi melalui metode *storytelling* terhadap komitmen afektif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menambahkan jumlah subjek penelitian agar memperoleh hasil statistik yang signifikan.

Peneliti selanjutnya sebaiknya lebih memperhatikan dan mengontrol kondisi eksternal yang dapat memengaruhi hasil penelitian, misalnya kondisi aktivitas perusahaan. Peneliti hendaknya melakukan perlakuan tidak pada waktu kerja sehingga penelitian dapat dilakukan secara optimal dan hasilnya dapat mencerminkan kondisi riil subjek penelitian dan memperketat kontrak belajar diawal sebelum perlakuan berlangsung sehingga subjek mematuhi dan mengikuti proses perlakuan dengan baik agar tidak memengaruhi hasil penelitian.

### Daftar Pustaka

- Aamir, S., & Ayesha, K. (2011). Impact of employee empowerment on employee's job satisfaction and commitment with the organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(2), 664-683.
- Ansari. (2011). *Diamond Head Drill dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Rumah Sakit*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas Edisi 4*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Barker, R. T., & Gower, K. (2010). Strategic application of storytelling in organizations: Toward effective communication in a diverse world. *Journal of Business Communication*, 47(3), 295-312.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2008). Pride and respects in volunteers organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38(1), 159-172.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story kinerjance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. California: Sage.
- Boje, D. M. (2009). *Storytelling Organizations*. California: Sage.
- Brown, S. J., Denning, S., Groh, K., & Prusak, L. (2005). *Storytelling in Organizations: How Narrative and Storytelling are Transforming Twenty-First Century Management*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Camp, S. D. (2005). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, 74(3), 279-305.
- Chai-Amonphaisal, K., & Ussahawanit-chakit, P. (2009). Roles of human resources practices and organizational justice in affective commitment and job kinerjance of accountant in thai firms. *Review of Business Research*, 8(2), 47-58.
- Chulguen, Y. (2013). Telling tales at work: An evolutionary explanation. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 132-154.
- Chunghtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strenght, identification, and commitment and their relationship to turnover intention: Does organiza-

- tioal hierarchy matter? *Journal of Organizational Behaviour*, 27(5), 585-605.
- Denning, S. (2001). *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-era Organizations*. New York: Butterworth-Heinemann.
- Driscoll, C., & McKee, M. (2007). Restorying a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 205-217.
- Gherardi, S., Gabriel, Y., & Brown, A. D. (2009). Storytelling and change: An unfolding story. *Journal of Organization*, 16(3), 323-333.
- Gill, D. R. (2011). Using storytelling to maintain employee loyalty during change. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 23-32.
- Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*, 25(3), 225-236.
- Kibeom, L., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Young, K. R. (2001). The three-component model of organizational commitment: An application to south Korea. *Applied Psychology: An Internal Review*, 50(4), 596-614.
- Leech, N. L., Barret, K. C., & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation. Second Edition*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- McConkie, M. L., & Boss, R. W. (1994). Using stories as an aid to consultation. *Public Administration Quarterly*, 17(4), 377-395.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Organizational commitment and job kinerjance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Mokhtar, H. N., Halim, A. F. M., & Kamarulzaman, S. Z. S. (2011). The effectiveness of storytelling in enhancing communicative skills. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 18(1), 163-169.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Chicago: The Dryden Press.
- Parkin, M. (2004). *Tales for Change. Using Storytelling to Develop People & Organization*. London: Kogan Page Limited.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, Mass: Pitman.
- Rahmani, N. S. (2011). *Komitmen Organisasi di Indonesia*. (Disertasi tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armei, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Foyrth Edition. New Jersey: Precentice Hall.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs For Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Sheri, B., & Kline, H. (2003). Employee perceptions of stakeholder focus and commitment to the organization. *Journal of Managerial Issues*, 15(4), 498-509.
- Simmons, A. (2001). *The Story Factor (2<sup>nd</sup> Revised Edition). Inspiration, Influence, and Persuasion Through The Art of Storytelling*. Cambridge: Perseus.
- Sinclair, J. (2005). The impact of stories. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(1), 53-64.
- Steers, M. R., & Porter, W. L. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.