

PERANAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DALAM MEMBANGUN KOMITMEN KEORGANISASIAN: STUDI EMPIRIK PADA BANK MILIK NEGARA DI JAKARTA

Hanes Riady

Institut Bisnis dan Informatika Indonesia

ABSTRACT

EOC (Employee Organizational Commitment) regarded as work attitude lately has always been a strategic issue and is believed to be something essential that must be won by any organization for it influences behaviors that lead an organization to functioning effectively. Hypothetically, the EOC is determined by QWL (Quality of Work Life). This research was aimed at finding out the most dominant determinants of EOC in state-owned banks in Jakarta. These would then serve as solution variables to formulating strategy in winning the EOC. This applied explanatory research used the hypothetico-deductive method and path analysis. Two hundred and forty-nine respondents participated in this study. All of the hypotheses were empirically supported and this meant the QWL subvariables have jointly influenced the EOC. The influencing QWL subvariables serving as solution variables were financial compensation, advancement opportunities and job characteristics. The strategies and operations based on these solution variables had been formulated to winning the EOC.

Keywords : *EOC, QWL, financial compensation, job characteristics, advancement opportunities*

PENDAHULUAN

Sesuai dengan perubahan yang terjadi di dunia kerja baru, pendekatan manajemen dengan perspektif humanistik dan pembangunan organisasi pemelajar dipercaya paling relevan belakangan ini (Daft, 2003:52-56). Perspektif humanistik dan organisasi pemelajar menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor sentral yang paling diandalkan untuk menciptakan nilai keunggulan bersaing organisasi melalui keunggulan dalam efisiensi, mutu, inovasi dan pelayanan konsumen. Dengan demikian peluang untuk menciptakan keunggulan bersaing organisasi dapat diciptakan melalui manajemen SDM (sumber daya manusia) yang efektif (George & Jones, 1996:15-17). Menurut pengamatan Beech (2000:210), beberapa studi sebelumnya

(d'Arcimoles, 1998; Huselid, 1995; Patterson, West, Lawthorn & Nickell, 1997) menemukan korelasi antara strategi manajemen SDM seperti perubahan budaya, perencanaan yang membaik, dan komitmen karyawan (didukung oleh Luthans, 2002:235) dengan kinerja organisasi.

McNeese-Smith (1996) mengutip Bain (1982), Kouzes & Posner (1988), Nanus (1989), Ouchi (1981) dan Peters (1987, 1988, 1992) menyatakan bahwa dalam era meningkatnya kompetisi dan kelangkaan sumber daya, maksimalisasi produktivitas karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen pada organisasi merupakan isu kritis bagi pengelola perusahaan.

Komitmen karyawan ini perlu dicermati oleh Bank BUMN di Indonesia sebagai

perusahaan jasa yang sangat mengandalkan karyawan dalam menciptakan nilai kualitas layanan. Tantangan untuk memenangkan komitmen karyawan menjadi lebih strategis bagi bank BUMN yang menghadapi persaingan dengan bank-bank swasta dan asing, telah dan akan melakukan restrukturisasi maupun merger untuk meningkatkan efisiensi, serta privatisasi sesuai dengan kebijakan pemerintah. Survei pendahuluan penulis (2003) dan berbagai survei lain (*Yayasan Trisakti Institute of Service Management* bekerja sama dengan InfoBank, 2002; *Marketing Research Indonesia*, 2004) menunjukkan kualitas pelayanan nonfisik Bank BUMN yang mengandalkan karyawan, relatif rendah dibanding dengan bank-bank swasta dan asing. Ini mengindikasikan Bank BUMN belum berhasil membentuk karyawan yang kompeten dan/atau berkomitmen tinggi. Survei awal penulis (2002) yang didukung oleh riset Kaye & Jordan-Evans (2000) dan survei Hewitt Associates (2001) bekerja sama dengan *Far Eastern Economic Review* serta *The Asian Wall Street Journal* mengindikasikan bahwa komitmen karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor (*Quality of Work Life*) QWL seperti praktik kompensasi finansial, nilai-nilai organisasi, praktik kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan peluang karyawan untuk maju.

Sudah banyak contoh perusahaan yang sukses mengimplementasikan program-program QWL untuk meningkatkan produktivitas dan membangun hubungan kerja yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan pada organisasi (Werther & Davis, 1996; Dessler, 2003; Robbins, 2005; Cascio, 2003; Anthony *et al.*, 1996). Survei pendahuluan penulis (2003) mengindikasikan praktik-praktik SDM yang berkaitan dengan QWL di Bank BUMN masih menuai banyak keluhan dari karyawan.

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perilaku hubungan variabel-variabel QWL

dengan komitmen karyawan spesialis kredit bank pada BUMN di Jakarta sebagai upaya untuk mengungkapkan variabel-variabel yang berkontribusi besar terhadap komitmen karyawan dan strategi yang dapat digunakan manajemen perusahaan bank BUMN di Jakarta untuk meningkatkan komitmen karyawannya. QWL dalam penelitian ini meliputi variabel-variabel: kompensasi finansial; nilai-nilai organisasi; praktik kepemimpinan; karakteristik pekerjaan; lingkungan kerja; dan peluang karyawan untuk maju. Penelitian ini akan menguji hubungan interaksi di antara variabel-variabel QWL dan hubungan simultan variabel-variabel QWL dengan komitmen karyawan.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Komitmen Karyawan dan QWL

Komitmen karyawan pada organisasi yang belakangan ini sering dibicarakan sebagai isu strategis (Cole, 2000:42) mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi berfungsi efektif (McCaul *et al.*, 1995:80). Komitmen karyawan dapat menjadi keunggulan bersaing bagi organisasi (Susanto, 1999:48). Keinginan perusahaan untuk memperoleh komitmen karyawannya harus diimbangi dengan kesediaan perusahaan untuk memberikan komitmen perusahaan kepada karyawannya (George & Jones, 1996:86) dalam bentuk QWL.

Berdasarkan definisi dari beberapa penulis (Dessler, 1993:xiii, 2003:17; Guth & MacMillan, 1986 dalam Dongoran, 2001:36; Luthans, 1995:130, 2002:235; George & Jones, 1996:85; McCaul *et al.*, 1995:81; Cole, 2000:42; Porter *et al.*, 1974 dalam Finegan, 2000:149), komitmen keorganisasian karyawan dapat diartikan sebagai suatu derajat sejauh mana seorang karyawan: (1) meyakini dan menerima misi serta nilai-nilai organisasi (didukung Robbins, 2005:79; Mathis & Jackson, 2003:75); (2) berupaya terbaik bagi organisasi dan pencapaian tujuan organisasi

(didukung Veithzal Rivai, 2003:248); dan (3) hasrat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi (didukung Robbins, 2005:79; Mathis & Jackson, 2003:75; Veithzal Rivai, 2003:248). Definisi dengan konstruk-3-bagian ini yang penulis pilih karena paling sering digunakan untuk komitmen karyawan (McCaul *et al.*, 1995:81).

Dalam manajemen SDM, QWL dikaitkan dengan produktivitas (Werther & Davis, 1996; Cascio, 2003; DeCenso & Robbins, 1994:363; Walker, 1992:266) dan hubungan kerja dalam organisasi (Werther & Davis, 1996; Milkovich & Boudreau, 1997:609-610; Hodgetts, 1999; Veithzal, 2004b:489-494). Gomez-Mejia *et al.* (1995) mengaitkan QWL dengan upaya untuk memenuhi tantangan SDM terkini (p. 28) dan perancangan kerja (p. 91-92). Sedangkan Walker (1992:117, 119-120) menghubungkan QWL dengan pengelolaan perubahan kultur dan perilaku. Goodman *et al.* (2001) menunjukkan kaitan QWL dengan kultur organisasi. Cascio (2003) merujuk QWL kepada persepsi karyawan terhadap kesejahteraan fisik dan psikologis mereka dalam kerja (p.32) serta mengasosiasikan QWL dengan partisipasi karyawan, pengembangan karier, pemecahan konflik, komunikasi, kesehatan, keberlangsungan kerja (*job security*), lingkungan yang aman, kompensasi yang adil, dan kebanggaan (p.27). Sedangkan QWL menurut Werther & Davis (1996:499) berarti memperoleh: supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, kesejahteraan yang baik, dan pekerjaan yang menarik, menantang serta berharga (didukung Veithzal Rivai, 2004b:492). Paradigma QWL berfokus pada persoalan seperti motivasi, keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja. Umumnya QWL mencoba sedikit demi sedikit, menumbuhkan pada diri karyawan, rasa aman, adil, bangga, demokrasi keluarga, kepemilikan, otonomi, tanggung jawab, dan fleksibilitas (Muchiri & Darokah, 2000:4). QWL memperlakukan karyawan secara *fair* dan suportif, membuka saluran komunikasi di semua aras, menawarkan karyawan

kesempatan berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka dan memberdayakan mereka untuk menangani tugas. Peningkatan QWL dapat dilakukan melalui keterlibatan karyawan, intervensi pemberdayaan, dan praktik hubungan kerja (Werther & Davis, 1996; Veithzal Rivai, 2004b). QWL dapat dioperasionalkan melalui praktik kompensasi finansial, pembentukan nilai-nilai organisasi, pengelolaan karier/kemajuan karyawan, penataan lingkungan kerja, perancangan karakteristik pekerjaan dan praktik kepemimpinan.

Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai hubungan variabel-variabel QWL dengan komitmen karyawan yang bisa penulis temukan adalah sebagai berikut :

- 1) Penelitian Bhuian & Menquc (2002) tentang hubungan Karakteristik Pekerjaan dengan Komitmen Keorganisasian;
- 2) Finegan (2000) meneliti hubungan Nilai-nilai Organisasi dengan Komitmen Keorganisasian;
- 3) Goodman *et al.* (2001) meneliti dampak Kultur Organisasi terhadap QWL;
- 4) Dunham *et al.* (1994) meneliti hubungan praktik Kepemimpinan dan Karakteristik Pekerjaan dengan Komitmen Karyawan
- 5) Shore & Wayne (1993) meneliti hubungan Komitmen Karyawan dengan Dukungan Organisasi (komitmen perusahaan pada karyawan).
- 6) UK @ Work dalam Howard (2000) meneliti hubungan Komitmen Karyawan dengan Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Pertumbuhan
- 7) Kaye & Evans (2000) meneliti hubungan Karakteristik Pekerjaan, Pertumbuhan, Kepemimpinan, Pengakuan atas prestasi, Imbalan, dan Keluwesan jam kerja dengan alasan karyawan untuk tinggal bersama

organisasi (bagian dari komitmen karyawan)

- 8) Wilberforce (2000) meneliti hubungan Pemberdayaan dengan Komitmen Karyawan
- 9) Ko *et al.* (1997) meneliti hubungan Karakteristik Pekerjaan, Hubungan Kerja, Sumber Daya dan Peluang Karier dengan Komitmen Karyawan
- 10) Survei Hewitt (2001) tentang hubungan Nilai-nilai Organisasi, Peluang untuk Maju, Lingkungan Kerja fisik, Hubungan Kerja, Aktivitas Kerja, dan Kompensasi dengan Komitmen Karyawan

Penelitian ini dilakukan untuk menemukan model interaksi di antara variabel QWL dan model hubungan simultan antara variabel-variabel QWL dengan komitmen karyawan. QWL dalam penelitian ini meliputi enam variabel, yaitu : kompensasi finansial; nilai-nilai organisasi; kepemimpinan; karakteristik pekerjaan; lingkungan kerja; dan peluang untuk maju. Penulis belum menemukan penelitian tentang model interaksi di antara variabel QWL maupun model hubungan simultan antara variabel-variabel QWL dengan komitmen karyawan. Hubungan-hubungan simultan tersebut meskipun ada, masih berbentuk konsep-konsep dalam buku-buku Manajemen SDM dan artikel-artikel seperti yang penulis kutip, yakni :

- 1) Konsep hubungan QWL dengan Komitmen Karyawan dari: Allen & Meyer (1990); Cole (2000); Ehlert (2000); Schooley (2000), Blau (1964), Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990) dalam Shore & Wayne (1993); Dessler (2003); dan Mathis & Jackson (2003).
- 2) Konsep hubungan interaksi di antara variabel QWL dari: Mathis & Jackson (2003); Dessler (2003); Moorhead & Griffin (1999); Muchiri & Darokah (2000); Bohlander & Snell (2003); Robbins (2001); Anthony *et al.* (1996); Walker (1992); dan Yukl (2002).

Interaksi di antara Variabel QWL

Nilai-nilai organisasi yang berorientasi QWL memberikan landasan sekaligus rujukan bagi penentuan kebijakan dan praktik kompensasi finansial, pengelolaan karier/kemajuan karyawan, penataan lingkungan kerja, perancangan pekerjaan serta praktik kepemimpinan yang berorientasi QWL. Praktik kepemimpinan dapat memperkuat atau memperlemah nilai-nilai organisasi yang berorientasi QWL. Karyawan akan mengkonfirmasi nilai-nilai organisasi yang berorientasi QWL melalui pengalaman atas sistem promosi dan dukungan yang diberikan organisasi bagi kemajuan karyawan serta praktik kepemimpinan (bagaimana memperlakukan karyawan): apakah telah berorientasi QWL? Hubungan nilai-nilai organisasi dengan praktik kompensasi finansial diperkuat oleh Mathis & Jackson (2003:82), Dessler (2003:356), Moorhead & Griffin, (1999:208), Muchiri & Darokah (2000:9); Bohlander & Snell (2003:386,700-701), Robbins (2005:494), Walker (1992:294), Anthony (1996:383,443), dan Dessler (2003:356). Hubungan nilai-nilai organisasi dengan perancangan karakteristik pekerjaan didukung oleh Mathis & Jackson (2003:82), Bohlander & Snell (2003:107-108,700-701), dan Anthony (1996:200,296). Hubungan nilai-nilai organisasi dengan praktik kepemimpinan didukung oleh Bohlander & Snell (2003:107,700-701), Robbins (2005:494) dan Anthony *et al.* (1996:,442-443). Anthony *et al.* (1996) menambahkan bahwa: (1) sistem imbalan dalam organisasi harus mencerminkan peranan dan tanggung jawab akibat dari perancangan (ulang) pekerjaan (p.298); serta (2) perilaku (kooperasi) dari atasan krusial dalam mendorong upaya perancangan ulang pekerjaan (p.296).

Nilai-nilai organisasi yang berorientasi QWL mestinya menciptakan peluang yang besar dan sama bagi bagi karyawan untuk maju serta lingkungan kerja yang kondusif dan suportif. Menurut Robbins (2005:494), proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, aktivitas

pelatihan dan pengembangan karier, serta prosedur promosi harus bisa mendapatkan orang yang sesuai dengan kultur organisasi, menghargai mereka yang mendukungnya dan menghukum mereka yang menentang. Pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap peluang karyawan untuk maju juga diperkuat oleh Mathis & Jackson (2003:82), Bohlander & Snell (2003:290,700-701), dan Anthony *et al.* (1996:443). Sedangkan pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap lingkungan kerja didukung oleh Mathis & Jackson (2003:82), Bohlander & Snell (2003:115-120), dan Anthony *et al.* (1996:383,573). Sebaliknya peluang untuk maju yang dialami karyawan dapat menjadi penguat atau pelemah nilai-nilai organisasi yang berorientasi QWL. Lingkungan kerja dan peluang karyawan untuk maju tidak luput dari pengaruh praktik kepemimpinan. Anthony *et al.* (1996:442-443) menyatakan organisasi yang memiliki kualitas manajemen yang baik juga mempunyai: (1) kebijakan SDM yang kuat bagi kompensasi, promosi, pengembangan dan pelatihan; (2) komunikasi yang jelas tentang peluang pekerjaan dalam perusahaan; (3) perencanaan karier berkualitas tinggi; dan (4) keseluruhan kualitas lingkungan kerja. Praktik kepemimpinan yang berorientasi QWL akan berupaya menata lingkungan dan hubungan kerja yang menyebabkan karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan produktif; memfasilitasi karyawan untuk berkembang dan maju secara *fair* dan objektif, termasuk memberikan konseling, *coaching* dan *mentoring* (didukung oleh Bohlander & Snell, 2004:290-291; Mathis & Jackson, 2003:332; Anthony *et al.*, 1996:573; Yukl, 2002). Kepemimpinan dapat mendorong perancangan pekerjaan berorientasi QWL yang memberdayakan, menantang dan memotivasi karyawan untuk belajar, bertanggung jawab, dan maju (Bohlander & Snell, 2004:107,291; Mathis & Jackson, 2003:83; Walker, 1992:263). Rancangan pekerjaan dapat membantu karyawan untuk berkembang dan bertumbuh sebagai manusia,

meningkatkan rasa kompeten dan bernilai (Walker, 1992:261).

Praktik kompensasi finansial berorientasi QWL yang menghargai tanggung jawab, kinerja dan kompetensi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja produktif serta meningkatkan kompetensi sehingga mampu mengemban tugas dengan tanggung jawab yang lebih besar. Sistem kompensasi finansial dapat memotivasi karyawan jika menghargai kinerja sebagai fungsi dari upaya dan kompetensi (Walker, 1992: 259-260). Kompensasi finansial berorientasi QWL menghargai pertumbuhan individu dan pengembangan keterampilan (Moorhead & Griffin, 1999:208). Sistem kompensasi yang demikian akan memotivasi dan dipersepsikan *fair* jika karyawan memiliki peluang untuk maju. Apabila ada karyawan bertumbuh dan berkembang dengan kompetensi yang meningkat, terbuka kesempatan promosi sehingga dapat memperoleh kompensasi finansial yang lebih baik.

Berdasarkan pemikiran di atas dapat dibangun hipotesis-hipotesis berikut ini :

Hipotesis 1

Nilai-nilai Organisasi dan Kepemimpinan secara bersama berpengaruh terhadap Lingkungan Kerja berorientasi QWL

Hipotesis 2

Nilai-nilai Organisasi dan Kepemimpinan secara bersama berpengaruh terhadap Karakteristik Pekerjaan berorientasi QWL

Hipotesis 3

Kepemimpinan dan Karakteristik Pekerjaan berorientasi QWL secara bersama berpengaruh terhadap Peluang untuk Maju

Hipotesis 4

Nilai-nilai Organisasi dan Peluang untuk Maju secara bersama berpengaruh terhadap Kompensasi Finansial berorientasi QWL

Hubungan QWL dengan Komitmen Karyawan

Karyawan yang mengalami QWL yang lebih baik akan mempunyai komitmen yang lebih tinggi. Seperti yang dikutip Shore & Wayne (1993:774), karyawan yang mempersiapkan tingginya tingkat dukungan organisasi (QWL) akan lebih merasa wajib “membayar kembali” dalam bentuk komitmen afektif (Eisenberger *et al.*, 1986) dan perilaku kerja (Blau, 1964; Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger *et al.*, 1986). Kendali atas komitmen keorganisasian karyawan harus dipegang oleh perusahaan dengan bersikap proaktif untuk memulai mendemonstrasikan komitmennya untuk merebut hati dan pikiran karyawannya. Upaya perusahaan merebut komitmen karyawan dapat dicapai melalui praktik kompensasi finansial, pengelolaan karier/kemajuan karyawan, penataan lingkungan kerja, pembangunan nilai-nilai organisasi, perancangan pekerjaan, dan kepemimpinan yang berorientasi QWL.

Ciri variabel-variabel QWL dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) kompensasi finansial yang berorientasi QWL memiliki ciri-ciri: (a) adil dan kompetitif; (b) dapat memenuhi kebutuhan hidup; (c) memotivasi (berbasis kinerja); serta (d) dikelola dengan baik.
(Cascio, 1995; Dessler, 2003; Mathis & Jackson, 2003; Moorhead & Griffin, 1999; Muchiri & Darokah, 2000; Griffeth & Hom, 2001)
- 2) peluang untuk maju yang berorientasi QWL memiliki ciri-ciri: (a) difasilitasi organisasi (pendidikan karier, konseling, *mentoring*, umpan-balik kinerja, informasi karier); (b) menawarkan kesempatan promosi yang sama dan berdasarkan kriteria objektif; (c) memberikan pelatihan yang relevan; serta (d) menyediakan informasi karier yang jelas (jalur karier, kriteria promosi, prosedur promosi,

rencana SDM, informasi jabatan, program pelatihan).

(Bohlander & Snell, 2004; Muchiri & Darokah, 2000; Mathis & Jackson, 2003; Werther & Davis, 1996)

- 3) lingkungan kerja yang berorientasi QWL memiliki ciri-ciri: (a) kondisi kerja yang aman, nyaman, sehat, dan waktu kerja yang luwes; (b) relasi kerja yang baik dengan pelanggan, atasan, rekan kerja, dan bawahan; serta (c) fasilitas kerja yang mendukung.
(Ehlert, 2000; Luthans, 2002; Mathis & Jackson, 2003; Moorhead & Griffin, 1999; Stern, 2000 mengutip Kushner)
- 4) nilai-nilai organisasi yang berorientasi QWL memiliki ciri-ciri: (a) visi/misi perusahaan jelas; (b) mengakui andil karyawan; (c) sesuai dengan diri karyawan dan lingkungan; serta (d) “mengutamakan-orang” (menghargai keragaman, kekeluargaan, mengutamakan pengembangan, kesejahteraan dan pemberdayaan karyawan).
(Burns, 1992; Daft, 2003; Finegan, 2000 mengutip Dose, 1997 dan Judge & Cable, 1997; Goodman *et al.*, 2001; Jones, 2001; Knippenberg, 2000 mengutip Dutton *et al.*, 1994 dan Mael & Ashforth, 1992; Luthans, 2002; Mathis & Jackson, 2003; Robbins, 2005; Valentine *et al.*, 2002; Yukl, 2002)
- 5) karakteristik pekerjaan yang berorientasi QWL memiliki ciri-ciri: (a) bervariasi (jenis tugas dan keahlian yang berbeda); (b) menghasilkan output kerja yang jelas; (c) tugas yang penting dan membanggakan; (d) kewenangan yang memadai; serta (e) umpan-balik yang memberitahukan hasil kerja.
(Bhuian & Menqoc, 2002; Dongoran, 2001 mengutip Allen & Meyer, 1990 dan Ko *et al.*, 1997; Dunham *et al.*, 1994; George & Jones, 1996; Griffeth & Hom, 2001; Hackman & Oldham, 1980; Moorhead & Griffin, 1999; Muchiri & Darokah, 2000)

6) kepemimpinan yang berorientasi QWL memiliki ciri-ciri: (a) menunjukkan komitmen terhadap misi organisasi; (b) kompeten (kemampuan teknis, konseptual, interpersonal yang memadai); serta (c) memberdayakan karyawan yang tercermin dalam berkomunikasi, motivasi, melakukan perencanaan, membuat keputusan, melakukan pengawasan, dan membantu saat diperlukan.

(Battey, 2000 mengutip RHI Consulting; Bradford & Cohen, 1984, Kanter, 1983, Kouzes & Posner, 1987, Peter & Austin, 1985, Peters & Waterman, 1982 dalam Yukl, 2002; Bright, 2000; Brownell, 2000; Burns, 1992; Daft, 2003; Dunham *et al.*, 1994; Griffeth & Hom, 2001 mengutip Fleishman & Harris, 1962, Hom & Hulin, 1981, dan Price & Mueller, 1981, 1986; Kaye & Jordan-Evans, 2000; Luthans, 2002 mengutip Dessler; McNeese-Smith, 1996 mengutip Glisson & Durick, 1988; Moorhead & Griffin, 1999; Nelson, 2000; Orr, 2002; Robbins, 2005; Sherwin, 1972; Veithzal Rivai, 2004a; Yukl, 2002)

Keenam variabel QWL ini diharapkan berpengaruh positif secara simultan terhadap komitmen karyawan. Karyawan berkomitmen tinggi memiliki ciri-ciri: (1) bangga pada perusahaan; (2) berpihak pada perusahaan; (3) punya rasa kepemilikan atas perusahaan dan pelanggan; (4) peduli terhadap lingkungan kerja; (5) mudah bekerja sama; (6) mau berkorban untuk kebaikan perusahaan; (7) mudah menerima perubahan yang diperlukan; (8) yakin terhadap kegunaan produk perusahaan; (9) menilai prospek perusahaan baik; dan (10) siap tinggal bersama perusahaan paling tidak untuk beberapa tahun ke depan.

Hipotesis yang dapat dibangun dari gagasan ini adalah:

Hipotesis 5

Kompensasi Finansial, Nilai-nilai Organisasi, Kepemimpinan, Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja dan Peluang Untuk Maju yang berorientasi QWL secara bersama berpengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan

Pengembangan Model

Berdasarkan studi literatur dan hasil-hasil penelitian terdahulu dapat ditampilkan model teoretis hubungan antara variabel-variabel QWL dengan komitmen karyawan pada Gambar 1.

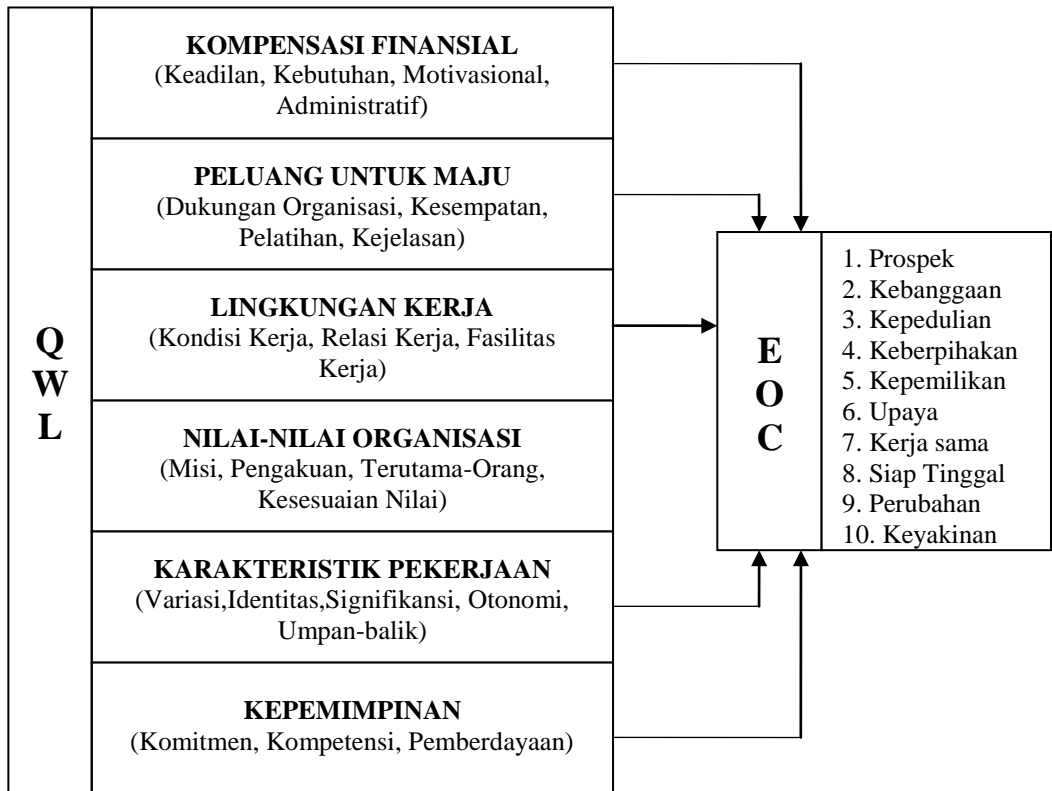
Sedangkan model hipotesis interaksi di antara variabel-variabel QWL (yang juga terindikasikan dalam survei pendahuluan yang dilakukan penulis) dan hubungan simultan variabel-variabel QWL dengan komitmen karyawan ditampilkan dalam Gambar 2.

METODE PENELITIAN

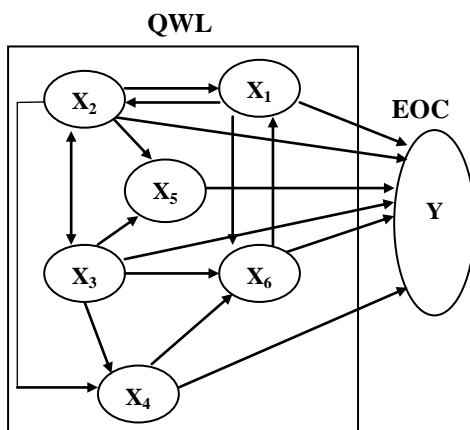
Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori-terapan dengan metode hipotetis-deduktif (*hypothetico-deductive method*) untuk menjelaskan sifat hubungan kausal, faktor-faktor penyebab dari komitmen karyawan dengan tujuan pemecahan masalah termasuk implementasinya (Wirasmita, 2002). Penyelidikan dilakukan dengan penerapan riset eksploratif, deskriptif dan eksplanatori.

Pengukuran ketujuh variabel yang diteliti (EOC dan enam sub-variabel QWL) dilakukan dengan menggunakan *summated rating scale* (tipe skala *Likert*) yang banyak digunakan untuk mengukur sikap dan perilaku (derajat kesetujuan) dengan 7 skala (1: Sangat-tidak-setuju hingga 7: Sangat-setuju). Skor skala yang berdistribusi normal ditransformasikan menjadi skor interval (dengan *methods of successive intervals*).



Gambar 1. Model Teoretis



Gambar 2. Model Hipotetis

Keterangan:

- X₁ : Kompensasi Finansial berorientasi QWL
- X₂ : Nilai-nilai Organisasi berorientasi QWL
- X₃ : Kepemimpinan berorientasi QWL

- X₄ : Karakteristik Pekerjaan berorientasi QWL
- X₅ : Lingkungan Kerja berorientasi QWL
- X₆ : Peluang Untuk Maju berorientasi QWL
- QWL : *Quality of Work Life*
- Y : EOC (*Employee Organizational Commitment*)

Data yang Dibutuhkan

Populasi target dalam penelitian ini adalah karyawan spesialis kredit yang tersebar pada kantor-kantor cabang bank BUMN (BRI, BNI dan BTN) di Jakarta yang berjumlah 268 orang. Metode sensus digunakan untuk memperoleh seluruh anggota populasi target. Selama enam bulan di lapangan (2004) peneliti berhasil memperoleh data dari 249 anggota populasi atau 93 persen dari populasi target. Penelitian ini menggunakan jenis data primer berupa komitmen karyawan, variabel-variabel QWL dan masukan yang diperoleh

dari baik anggota populasi maupun manajemen bank BUMN; serta data sekunder berupa data populasi target dan kebijakan yang terkait dengan kompensasi finansial, pelatihan dan pengembangan karyawan, pengaturan kerja serta jalur karier karyawan spesialis kredit pada masing-masing bank.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, observasi, dan wawancara. Kuesioner disebar dengan cara tatap muka langsung atau melalui jasa kurir/pos kepada anggota populasi untuk diisi. Observasi dilakukan terhadap interaksi karyawan spesialis kredit dengan nasabah di tempat kerja pada kantor-kantor cabang bank BUMN di Jakarta. Data populasi dan kebijakan SDM diperoleh dengan mempelajari dokumentasi dari masing-masing bank BUMN. Wawancara dilakukan terhadap manajemen dan karyawan masing-masing bank BUMN guna pendalaman terhadap data dan kebijakan/praktik SDM yang berlaku.

Validitas dan Reliabilitas

Sebelum instrumen ini digunakan untuk mengumpulkan data, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Baik pengujian persyaratan analisis maupun pengujian hipotesis penelitian dilakukan dalam taraf signifikan $\alpha = 0,05$. Uji validitas instrumen menggunakan korelasi Pearson dan uji reliabilitas instrumen memakai teknik koefisien Alpha (lihat lampiran Tabel L1). Uji normalitas data menggunakan *Kolmogrov-Smirnov test*. Uji beda varian data antarbank dilakukan dengan uji F (lihat lampiran Tabel L3).

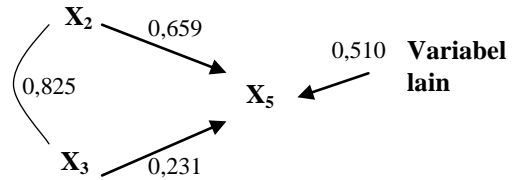
HASIL PENELITIAN

Pengaruh QWL terhadap Komitmen Karyawan

Analisis jalur menunjukkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini signifikan. Model/submodel temuan tersebut adalah:

1) Model Substruktur 1 :

Nilai-nilai Organisasi (X_2) dan Kepemimpinan (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap Lingkungan Kerja (X_5) berorientasi QWL



Gambar 3. Model Substruktur 1

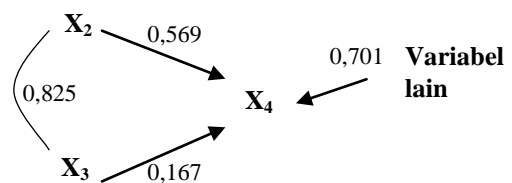
Persamaan : $X_5 = -0,423 + 0,659X_2 + 0,231X_3$

Kontribusi X_2 dan X_3 terhadap

$X_5 = 55,99\% + 17,89\% = 73,88\%$

2) Model Substruktur 2 :

Nilai-nilai Organisasi (X_2) dan Kepemimpinan (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap Karakteristik Pekerjaan (X_4) berorientasi QWL



Gambar 4. Model Substruktur 2

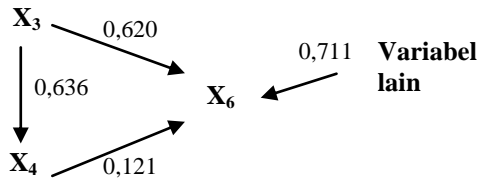
Persamaan : $X_4 = 1,469 + 0,569X_2 + 0,167X_3$

Kontribusi X_2 dan X_3 terhadap

$X_4 = 40,21\% + 10,63\% = 50,84\%$

3) Model Substruktur 3

Kepemimpinan (X_3) dan karakteristik pekerjaan (X_4) berorientasi QWL secara simultan berpengaruh terhadap peluang untuk maju (X_6)



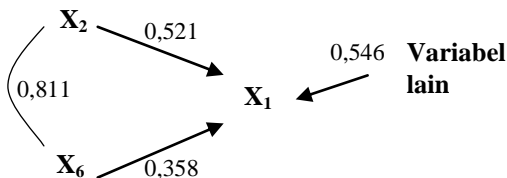
Gambar 5. Model Substruktur 3

$$\text{Persamaan : } X_6 = -0,225 + 0,620X_3 + 0,121X_4$$

Kontribusi X_3 dan X_4 terhadap X_6 = 40,21% + 10,63% = 49,45%

4) Model Substruktur 4

Nilai-nilai organisasi (X_2) dan peluang untuk maju (X_6) secara simultan berpengaruh terhadap kompensasi finansial berorientasi QWL



Gambar 6. Model Substruktur 4

$$\text{Persamaan : } X_1 = -0,378 + 0,521X_2 + 0,358X_6$$

Kontribusi X_2 dan X_6 terhadap

$$X_1 = 42,27\% + 27,94\% = 70,21\%$$

5) Model Simultan

Variabel-variabel QWL (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 , dan X_6) secara bersama berpengaruh positif terhadap Komitmen Karyawan (Y)

Terlihat bahwa dalam model ini (Gambar 7) terdapat 4 variabel independen yang berkontribusi 78,97 persen pada Komitmen Karyawan (Y), yaitu : Kompensasi Finansial (X_1), Lingkungan Kerja (X_5), Kepemimpinan (X_3) dan Karakteristik Pekerjaan (X_4). Kepemimpinan (X_3) juga mempengaruhi Komitmen Karyawan (Y) melalui dua variabel

antara (*intervening*), yakni Lingkungan Kerja (X_5) dan Karakteristik Pekerjaan (X_4). Selain itu, terdapat dua variabel yang memperkuat variabel-variabel independen (X_1 – Kompensasi Finansial, X_5 – Lingkungan Kerja, X_3 – Kepemimpinan, X_4 – Karakteristik Pekerjaan), yaitu: Nilai-Nilai Organisasi (X_2) dan Peluang Untuk Maju (X_6) namun Nilai-Nilai Organisasi (X_2) tidak berpengaruh langsung terhadap Komitmen Karyawan (Y).

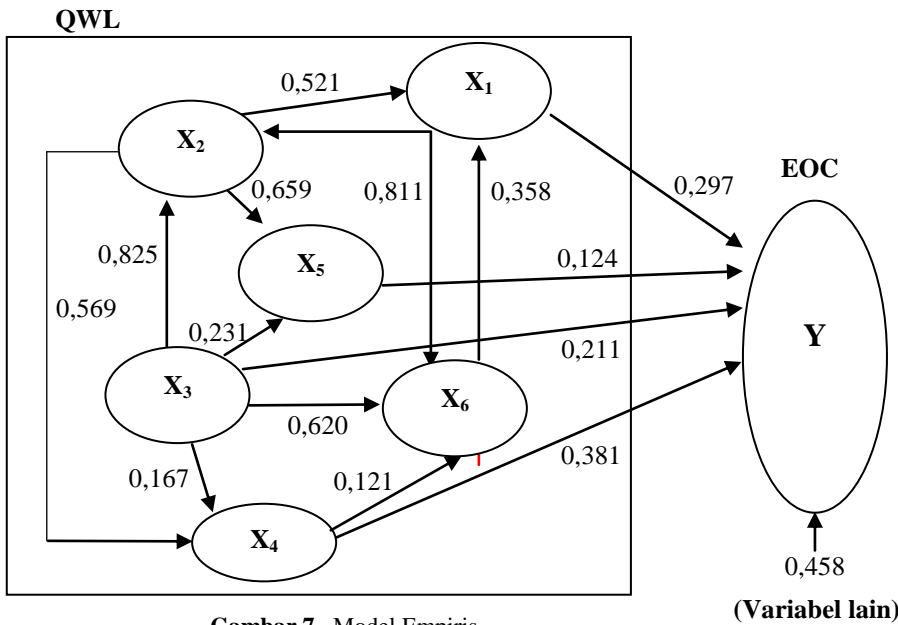
$$\text{Persamaan : } Y = 0,007 + 0,297X_1 + 0,211X_3 + 0,381X_4 + 0,124 X_5$$

Kontribusi X_1 , X_3 , X_4 dan X_5 terhadap

$$Y = 25,81\% + 15,78\% + 8,93\% + 28,45\% = 78,97\%$$

QWL dan Komitmen Karyawan di Bank BUMN

Kualitas kehidupan kerja yang dicerminkan oleh praktik kompensasi finansial, pengelolaan kemajuan/karier, penataan lingkungan kerja, pembangunan nilai-nilai organisasi, disain karakteristik pekerjaan dan praktik kepemimpinan yang disajikan Tabel 1 menunjukkan secara umum QWL dari variabel-variabel lingkungan kerja, nilai-nilai organisasi, karakteristik pekerjaan dan kepemimpinan di bank BUMN dinilai “biasa” oleh karyawannya, sedangkan QWL dari variabel-variabel kompensasi finansial dan peluang untuk maju dinilai “agak buruk”. Secara relatif di BNI karyawan memberikan nilai yang lebih rendah terhadap QWL (kategori “agak buruk”, kecuali karakteristik pekerjaan) daripada di BRI dan BTN. Tampak bahwa di bank BUMN, kualitas variabel-variabel QWL yang berdaya motivasi (motivator) seperti peluang untuk maju dan kompensasi finansial dinilai lebih buruk dibanding variabel-variabel QWL lain yang bersifat pemeliharaan (*hygiene*) seperti lingkungan kerja, nilai-nilai organisasi dan kepemimpinan.



Keterangan:

- X₁ : Kompensasi Finansial berorientasi QWL
- X₂ : Nilai-nilai Organisasi berorientasi QWL
- X₃ : Kepemimpinan berorientasi QWL
- X₄ : Karakteristik Pekerjaan berorientasi QWL
- X₅ : Lingkungan Kerja berorientasi QWL
- X₆ : Peluang Untuk Maju berorientasi QWL
- QWL : *Quality of Work Life*
- Y : EOC (*Employee Organizational Commitment*)

Tabel 1. QWL Di Bank BUMN

| VARIABEL | Bank BRI Skor (Kategori) | Bank BNI Skor (Kategori) | Bank BTN Skor (Kategori) | Rata-Rata Gabungan |
|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| X ₁ (Kompensasi Finansial) | 3,820 (Biasa) | 3,483 (Agak Buruk) | 3,522 (Agak Buruk) | 3,500 (A. Buruk) |
| X ₂ (Nilai-nilai Organisasi) | 3,843 (Biasa) | 3,542 (A. Buruk) | 3,738 (Biasa) | 3,619 (Biasa) |
| X ₃ (Kepemimpinan) | 3,951 (Biasa) | 3,510 (A. Buruk) | 3,901 (Biasa) | 3,640 (Biasa) |
| X ₄ (Karakteristik Pekerjaan) | 4,118 (Biasa) | 3,685 (Biasa) | 3,895 (Biasa) | 3,896 (Biasa) |
| X ₅ (Lingkungan Kerja) | 3,980 (Biasa) | 3,527 (A. Buruk) | 3,923 (Biasa) | 3,760 (Biasa) |
| X ₆ (Peluang Untuk Maju) | 3,526 (A. Buruk) | 3,019 (Agak Buruk) | 3,115 (Agak Buruk) | 3,184 (A. Buruk) |

Sumber : Hasil tabulasi kuesioner

Hasil analisis (ANOVA) menunjukkan terdapat perbedaan nyata rata-rata semua variabel QWL di antara bank. secara umum: (1) QWL di BRI dinilai lebih baik (semua variabel); (2) di BNI dinilai lebih buruk (semua variabel); (3) di BTN 4 variabel (lingkungan kerja, nilai-nilai organisasi, kepemimpinan) dinilai tidak berbeda nyata dengan di BRI; (4) di BTN variabel kompensasi finansial berbeda nyata dengan BRI maupun dengan BNI; dan di BTN variabel peluang untuk maju serta karakteristik pekerjaan tidak berbeda nyata dengan di BNI.

Riady (2005) melaporkan hasil penelitian bahwa ekspektasi terhadap QWL berasosiasi karakteristik biografik karyawan. Spesialis kredit di bank BUMN yang berjenis kelamin wanita, berstatus lajang, berusia muda, dan dengan masa kerja lebih pendek memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap QWL. Perbedaan hasil penilaian terhadap orientasi QWL kompensasi finansial, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan kerja di BNI yang relatif lebih rendah sangat mungkin disebabkan oleh spesialis kredit BNI yang lebih banyak wanita, lajang, berusia muda, berpendidikan tinggi, dan memiliki masa kerja yang pendek jika dibandingkan dengan BRI dan BTN.

Komitmen karyawan spesialis kredit di bank BUMN Jakarta hasil tabulasi kuesioner berada pada kategori sedang (skor 3,941).

Karyawan spesialis kredit bank BNI memiliki skor komitmen yang lebih rendah (3,616) ketimbang yang dirasakan karyawan di BRI (4,339) dan BTN (3,995). Merujuk pada Tabel 1, kondisi komitmen ini selaras dengan hasil penilaian mereka terhadap variabel-variabel QWL. Dapat kita cermati ada kecenderungan semakin baik variabel-variabel QWL dinilai semakin tinggi komitmen karyawan yang dirasakan. Hasil analisis (ANOVA) menunjukkan terdapat perbedaan nyata rata-rata komitmen karyawan BNI dengan komitmen karyawan BRI dan BTN.

Variabel Solusi

Peringkat besar kontribusi variabel-variabel QWL terhadap komitmen karyawan spesialis kredit bank BUMN yang disusun berdasarkan besarnya koefisien determinasi dan disajikan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa terdapat dua variabel QWL independen yang berkontribusi paling dominan, yakni X_4 – Karakteristik Pekerjaan (28,45 persen) dan X_1 – Kompensasi Finansial (25,81 persen). Temuan ini sesuai dengan hasil survei Izhak Harpaz (1990) terhadap karyawan di tujuh negara (dalam Werther & Davis, 1996:378) yang menunjukkan bahwa dua tujuan paling dominan orang bekerja adalah pekerjaan yang menarik (*interesting job*) dan imbalan yang memuaskan (*good pay*). Kedua variabel QWL ini akan menjadi variabel solusi dalam pembahasan pemecahan masalah.

Tabel 2. Peringkat Kontribusi Variabel QWL Terhadap Komitmen Karyawan

| Peringkat Kontribusi | Variabel qwl | Koefisien Determinasi |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| 1 | Karakteristik Pekerjaan (X_4) | 28,45% |
| 2 | Kompensasi Finansial (X_1) | 25,81% |
| 3 | Kepemimpinan (X_3) | 15,78% |
| 4 | Lingkungan Kerja (X_5) | 8,93% |

Hasil penilaian karyawan bank BUMN terhadap variabel-variabel QWL seperti yang ditampilkan pada Tabel 1 menunjukkan Peluang Untuk Maju “agak kecil” (peringkat enam, paling rendah) disusul Kompensasi Finansial dengan kualitas “agak buruk” (peringkat lima).

Hasil eksplorasi dengan pertanyaan terbuka (*open ended*) untuk menggali saran-saran yang diyakini karyawan perlu untuk dilakukan oleh bank guna memperoleh komitmen mereka disajikan secara ringkas pada Tabel 3 berikut ini :

Tabel 3. Ringkasan Masukan Karyawan

| Bank | Jumlah Partisipan | Sasaran Peningkatan |
|----------|-------------------|--|
| BNI | 37 (35%) | X ₁ , X ₆ , X ₃ |
| BRI | 48 (49%) | X ₁ , X ₆ , X ₂ |
| BTN | 20 (46%) | X ₁ , X ₆ |
| GABUNGAN | 105 (42 %) | X ₁ , X ₆ |

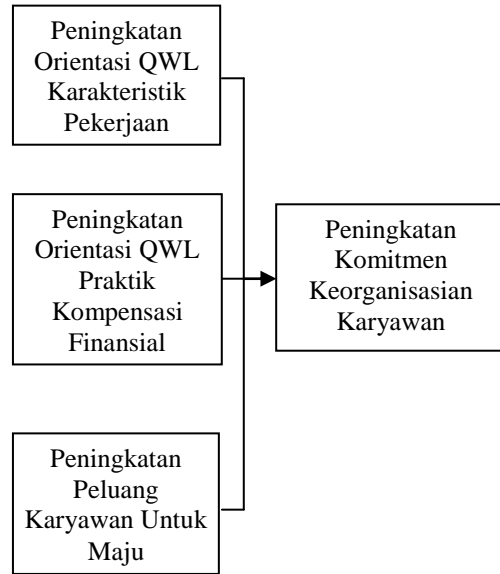
Sumber : Hasil Tabulasi Kuesioner

Terlihat pada Tabel 3 di atas, 42 persen karyawan spesialis kredit bank BUMN memberikan masukan yang mengarah kepada perbaikan variabel-variabel X₁ (kompensasi finansial) dan X₆ (peluang untuk maju). Berdasarkan penilaian dan masukan dari karyawan, bank-bank BUMN seharusnya menempatkan praktik kompensasi finansial dan pengelolaan karier/kemajuan karyawan pada skala prioritas tinggi untuk ditingkatkan.

Berdasarkan : (1) kualitas masing-masing variabel QWL; (2) ekspektasi karyawan bank BUMN; dan (3) 27,94 persen keragaman Kompensasi Finansial ditentukan oleh Peluang Untuk Maju; maka penulis menjadikan Peluang Untuk Maju sebagai variabel solusi ketiga.

PEMBAHASAN

Pembahasan pemecahan masalah selanjutnya akan difokuskan pada ketiga variabel solusi sesuai Gambar 7.



Gambar 7. Fokus Strategi Pemecahan Masalah

Strategi peningkatan orientasi QWL karakteristik pekerjaan melakukan rancang-ulang pekerjaan dengan alternatif sebagai berikut: (1) jika pekerjaan sudah terlalu tinggi spesialisasinya melalui: pengayaan kerja (*job enrichment*) untuk menambahkan tanggung jawab; otonomi dan pengendalian; perluasan kerja (*job enlargement*) untuk memberikan variasi tugas serupa yang lebih besar; dan rotasi kerja (*job rotation*) yang memberikan tantangan dan pembelajaran baru dengan meminta keterampilan dan kemampuan yang berbeda; (2) jika pekerjaan masih rendah spesialisasinya melalui simplifikasi kerja (*job simplification*) untuk meningkatkan keterkaitan tugas dan kejelasan pekerjaan; serta (3) melalui pembentukan tim kerja otonom (*autonomous team works*) yang meningkatkan pemberdayaan dan pembelajaran karyawan.

Beberapa indikasi bahwa mungkin sudah saatnya pekerjaan dirancang kembali adalah: (1) kinerja tidak memuaskan, sering tidak memenuhi standar/target kerja yang ditetapkan; (2) sering terjadi kesalahan; (3) motivasi kerja rendah (tidak bersemangat, malas dan sering menunda pekerjaan); serta (4) kepuasan kerja rendah. Manajer sebaiknya melakukan pemantauan berkala untuk menangkap indikasi-indikasi tersebut termasuk melakukan survei kepuasan kerja karyawan.

Strategi peningkatan orientasi QWL praktik kompensasi finansial mengupayakan terwujudnya: (1) keadilan (secara internal sesuai dengan berat-ringannya pekerjaan dan secara eksternal dapat bersaing dengan nilai pasar); (2) pemenuhan kebutuhan hidup karyawan; (3) keterkaitan imbalan dengan kinerja sehingga mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif; serta (4) prosedur administratif yang jelas, konsisten dan memudahkan karyawan.

Keadilan internal dapat terwujud jika dilakukan evaluasi jabatan (menimbang bobot jabatan sesuai dengan berat-ringannya pekerjaan) yang didukung dengan informasi jabatan yang akurat. Keadilan eksternal dapat diupayakan jika bank memiliki informasi harga pasar untuk jabatan sejenis/setara. Upaya pemenuhan kebutuhan hidup karyawan dapat dilakukan dengan paling tidak mematuhi peraturan dan perundangan kompensasi yang telah diatur oleh pemerintah (Depnaker) serta menyesuaikan nilai kompensasi dengan biaya hidup. Daya motivasi kompensasi dapat ditingkatkan dengan menambah porsi imbalan variabel yang berbasis kinerja. Aspek administratif kompensasi dapat ditingkatkan melalui perbaikan prosedur dan sosialisasi yang lebih baik kepada karyawan.

Strategi pengelolaan kemajuan karier karyawan yang berorientasi QWL mengupayakan perbaikan dalam: (1) pemberian dukungan organisasi melalui penyelenggaraan pendidikan karier dan penyediaan informasi karier, pengadaan program *mentoring* dan pelayanan

konseling, serta pemberian umpan-balik kinerja bagi karyawan; (2) objektivitas dengan menciptakan kesempatan yang sama bagi semua karyawan dan menggunakan kriteria promosi yang objektif; (3) pelatihan & pengembangan melalui analisis kebutuhan pelatihan dan perencanaan program diklat yang berkelanjutan sesuai dengan rencana SDM organisasi; serta (4) kejelasan karier melalui penyempurnaan sistem karier dan sosialisasi dan peningkatan kemudahan dalam mengakses informasi karier yang dibutuhkan karyawan.

Pendidikan karier diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kesadaran karier dan kemampuan dalam melakukan perencanaan karier yang efektif berdasarkan informasi karier dari organisasi mengenai rencana SDM, jalur karier yang ada, kriteria dan prosedur promosi, informasi jabatan, serta program pelatihan dan pengembangan. Organisasi dapat mencanangkan program *mentoring* dan layanan konseling guna membimbing dan membantu karyawan untuk mengembangkan karier yang sesuai dengan minat dan potensinya serta kebutuhan organisasi. Umpan-balik kinerja perlu dialirkan secara berkala kepada karyawan melalui wawancara evaluasi yang merupakan bagian dari suatu sistem penilaian kinerja agar karyawan dapat mengetahui bagian-bagian yang perlu diperbaiki. Hal ini amat penting karena umumnya kinerja merupakan faktor kunci dalam keputusan promosi.

Kebijakan dan prosedur promosi kerja yang objektif sangat diperlukan sehingga semua karyawan mempunyai kesempatan yang sama berdasarkan kriteria promosi yang objektif (terkait dengan kinerja dan faktor-faktor lain yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi). Program pelatihan dan pengembangan yang terencana baik dan berkelanjutan sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat berkembang dan meningkatkan kompetensinya sehingga mereka bisa selalu merasa bernilai (*valuable*). Program pelatihan

dan pengembangan yang efektif harus disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang mendalam. Karyawan dalam melakukan perencanaan dan pengembangan karier membutuhkan kejelasan atas informasi karier yang dapat ditingkatkan melalui penyempurnaan dan sosialisasi atas sistem karier yang ada. Organisasi perlu menciptakan kemudahan untuk mengakses informasi karier yang terkini dengan menerapkan prosedur dan teknologi yang tepat sehingga karyawan bisa memperoleh informasi yang dibutuhkan pada waktu yang tepat. Organisasi dapat meningkatkan QWL bagi karyawannya dengan mengutamakan promosi dari dalam organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kualitas kehidupan kerja (QWL) yang dioperasionalkan melalui praktik kompensasi finansial, nilai-nilai organisasi, praktik kepemimpinan, desain karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan peluang untuk maju secara bersama memberikan kontribusi positif (78,9 persen) terhadap komitmen karyawan. Peningkatan komitmen karyawan pada bank BUMN dapat diupayakan melalui pengelolaan kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Secara umum komitmen keorganisasian (EOC) dan QWL di bank BUMN perlu diperbaiki. EOC tergolong “sedang”. QWL dengan variabel lingkungan kerja, nilai-nilai organisasi, karakteristik pekerjaan dan variabel kepemimpinan di bank BUMN masuk dalam kategori “biasa” sedangkan QWL dengan variabel kompensasi finansial dan peluang untuk maju berada dalam kategori “agak buruk”. Kualitas variabel-variabel QWL yang berdaya motivasi (*motivator*) seperti peluang untuk maju dan kompensasi finansial lebih buruk dibanding variabel-variabel QWL lain yang bersifat pemeliharaan (*hygiene*) seperti lingkungan kerja, nilai-nilai organisasi dan kepemimpinan. EOC dan kualitas variabel-variabel QWL di antara bank BUMN juga berbeda nyata, terutama antara BNI dengan BRI dan BTN. Berdasarkan analisis terhadap dimensi-

dimensi masing-masing variabel, secara umum di bank BUMN, karyawan spesialis kredit mengalami: (1) praktik kompensasi finansial yang belum mampu memotivasi dan belum adil; (2) dukungan organisasi, kesempatan, pelatihan relevan dan kejelasan yang kurang memadai; (3) fasilitas kerja yang kurang mendukung; (4) kurangnya pengakuan terhadap andil/prestasi karyawan; (5) identitas tugas yang lemah dan belum utuh mencakup seluruh potongan kerja; serta (6) kepemimpinan dengan kompetensi yang belum memuaskan.

Hasil penelitian ini memperkaya penelitian yang berkaitan dengan QWL dan komitmen karyawan dengan lima model/submodel baru yang memperkuat sekaligus memperkaya penelitian-penelitian yang terdahulu serta mempertegas konsep-konsep yang ada. Ditemukan empat submodel yang menjelaskan hubungan di antara variabel-variabel QWL dan satu model hubungan simultan antara variabel-variabel QWL dengan komitmen karyawan.

Saran Implementasi

Karakteristik pekerjaan, kompensasi finansial dan peluang untuk maju layak menjadi variabel solusi dalam pemecahan masalah. Upaya peningkatan komitmen karyawan di bank BUMN sebaiknya lebih diarahkan melalui strategi pengelolaan ketiga variabel solusi ini.

Manajer di bank BUMN sebaiknya memiliki program pemantauan berkala termasuk melakukan survei kepuasan kerja karyawan untuk menangkap indikasi-indikasi bahwa mungkin sudah saatnya pekerjaan dirancang kembali, yakni: (1) kinerja tidak memuaskan, sering tidak memenuhi standar/target kerja yang ditetapkan; (2) sering terjadi kesalahan; (3) motivasi kerja rendah (tidak bersemangat, malas dan sering menunda pekerjaan); serta (4) kepuasan kerja rendah.

Saat ini lebih diperlukan upaya pengayaan (*job enrichment*) untuk meningkatkan otonomi

dan identitas tugas serta pemberian umpan-balik kinerja yang memadai bagi pekerjaan spesialis kredit di bank BUMN.

Evaluasi terhadap strategi peningkatan orientasi QWL kompensasi finansial dapat dilakukan dengan bantuan indikator-indikator seperti tingkat pemahaman dan kepuasan karyawan terhadap kompensasi, indeks biaya hidup, tingkat inflasi, indeks gaji yang *comparable* (dapat diperbandingkan), tingkat produktivitas kerja karyawan serta kepuasan nasabah terhadap pelayanan. Insentif yang cukup berarti nilainya dan terkait langsung dengan kompetensi dan pencapaian kinerja baik individual maupun tim perlu diterapkan untuk mendorong karyawan spesialis kredit di bank BUMN sebagai ujung tombak (*core business*) bank untuk bekerja membantu tercapainya tujuan organisasi, yaitu penyaluran kredit dalam kuantitas dan kualitas yang memuaskan.

Evaluasi terhadap strategi peningkatan peluang karyawan untuk maju dapat dilakukan dengan bantuan indikator-indikator seperti: (1) tingkat kesadaran dan kemampuan perencanaan karier karyawan; (2) kelengkapan, tingkat akurasi dan kejelasan informasi karier; (3) ada tidaknya wawancara evaluasi kinerja; (4) tingkat promosi dari dalam; (5) tingkat korelasi kinerja dengan promosi; (6) peningkatan kompetensi karyawan; (7) jumlah anggaran per tahun untuk diklat; (8) jumlah jam diklat per tahun per karyawan; (9) tingkat keefektifan diklat; (10) tingkat keluhan dan tingkat kepuasan karier karyawan.

Limitasi dan Saran Penelitian Lanjut

Penelitian ini hanya difokuskan pada karyawan spesialis kredit di kantor-kantor cabang bank BUMN (BRI, BNI dan BTN) di Jakarta. Perlu penelitian lebih lanjut yang melibatkan karyawan di kantor-kantor cabang dan unit-unit kerja yang lebih luas di wilayah Indonesia. Jika dapat melibatkan Bank Mandiri (yang belum bersedia saat penelitian

ini dilakukan dengan alasan kondisi belum stabil dan masih melakukan perubahan-perubahan pascamerger), dapat diperoleh gambaran komitmen keorganisasian dan kualitas kehidupan kerja di bank BUMN yang lebih komprehensif, selain itu dapat diperbandingkan antara Bank Mandiri yang telah mengalami proses penggabungan (merger) dari empat bank BUMN dan bank-bank BUMN lainnya (BRI, BNI dan BTN). Informasi hasil perbandingan ini akan sangat berharga bagi bank-bank lainnya yang memiliki rencana strategis “merger”. Untuk memperoleh gambaran yang lebih luas tentang komitmen keorganisasian dan kualitas kehidupan kerja pada sektor perbankan nasional di Indonesia, penelitian ini dapat diperluas dengan melibatkan bank-bank nonBUMN seperti bank swasta, bank asing bahkan bank pemerintah daerah. Pemetaan dan perbandingan pun dapat dilakukan di antara bank BUMN, bank swasta, bank asing dan bank pemerintah daerah di wilayah Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- AMA. 2000. “What Drives Employee Commitment (And The Higher Productivity That Follows)”. *HR Focus* 77 (4): 9-11
- Anthony, William P., dan Pamela L. Perrewe, dan K. Michele Kacmar. 1996. *Strategic Human Resource Management* 2nd ed.. The Dryden Press
- Aon U.K. 2000. “Worker Commitment Needs Boost in U.K. (editor: Lisa S. Howard)”. *National Underwriter/Property & Casualty/Risk & Benefits Management* 104 (21): 17-20
- Batthey, Jim. 2000. “Retaining Your Most Valuable Assets”. *InfoWorld* 22 (30): 46
- Becker, dan Huselid, dan Ulrich. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press

- Beech, Nic. 2000. "Narrative Styles Of Managers And Workers". *Journal of Applied Behavioral Science* 36 (2): 210-228
- Bhuiyan, Shahid N., dan Bulent Menquc. 2002. "An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting". *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXII (1): 1-11
- Bright, Deborah. 2000. "What Happened To the 'Empowered Employee?'". *Business Courier: Serving The Cincinnati-Northern Kentucky Region* 17 (10): 23
- Bohlander, George dan Scott Snell. 2004. *Managing Human Resources*, 13th ed., Thomson South-Western. USA
- Brownell, Eileen. 2000. "Empowerment, The Key To Exceptional Service". *American Salesman* 45 (8): 20-24
- Burns, Thomas J. 1992. *Modern Human Resource Management*, Bank Administration Institute. Singapore
- Cappelli, Peter. 1999. *The New Deal At Work: Managing The Market-Driven Workforce*. Harvard Business School Press
- Cascio, Wayne F. 1995. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits* 4th ed. McGraw-Hill
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits* 6th ed. McGraw-Hill, New York
- Cole, Caroline Louise. 2000. "Building Loyalty". *Workforce* 79 (8): 2-46
- Daft, Richard L. 2003. *Management*. 6th ed., Thomson South-Western, USA
- DeCenso, David A., dan Stephen P. Robbins. 1994. *Human Resource Management*. John Wiley & Sons. USA
- Dessler, Garry. 1993. *Winning Commitment: how to build and keep a competitive workforce*. McGraw-Hill, USA
- Dessler, Garry. 2003. *Human Resource Management* 9th ed., Prentice-Hall, USA
- Dongoran, Johnson. 2001. "Komitmen Organisasi: Dua Sisi Sebuah Koin". *Dian Ekonomi: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* VII (1): 35-56
- Dunham, Randall B., Jean A. Grube dan Maria B. Castaneda. 1994. "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition". *Journal of Applied Psychology* 79 (3): 370-380
- Ehlert, David. 2000. "Love 'Em Or Lose 'Em: Secrets Of Employee Retention". *Paperboard Packaging* 85 (6): 42-45
- Finegan, Joan E. 2000. "The Impact of Person And Organizational Values On Organizational Commitment". *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 73 (2): 149-169
- George, Jennifer M., dan Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison-Wesley. USA
- Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin dan Robert Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. Prentice Hall. USA
- Goodman, Erick A., Raymond F. Zammuto dan Blair D. Gifford. 2001. "The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life". *Organization Development Journal* 19 (3): 58-68. Diakses di <http://www.proquest.com/pqdauto> pada tanggal 27 Mei 2004
- Griffeth, Rodger W., dan Peter W. Hom. 2001. *Retaining Valued Employees*, Sage Publications., USA
- Riady, Hanes. 2005. "Hubungan antara Komitmen Keorganisasian dan Karakteristik Biografik Karyawan (Studi

- Empirik pada Spesialis Kredit Bank BUMN di Jakarta)". *Jurnal Ekonomi Perusahaan* 12 (1): 1-12
- Hodgetts, Richard M. 1999. *Modern Human Relations at Work* 7th ed. The Dryden Press. Florida
- Howard, Lisa. 2000. "Worker Commitment Needs Boots In U.K., National Underwriter/Property & Casualty Risk & Benefits". 104 (21): 17-19
- Jones, Gareth R. 2001. *Organizational Theory: Text and Cases* 3rd ed., Prentice Hall
- Kaplan, Robert S., dan David P Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press
- Kaye, Beverly, dan Sharon Jordan-Evans. 2000. "Retention: Tag, You're It!". *Training & Development* 54 (4): 29-33
- Knippenberg, Daan van. 2000. "Foci And Correlates of Organizational Identification". *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 73 (2)
- Ko, Jong-Wook, James L. Price dan Charles W. Mueller. 1997. "Assesment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea." *Journal of Applied Psychology* 82 (6): 961-973
- Lengnick-Hall, Mark L., dan Cynthia A. Lening-Hall. 2003. *Human Resource Management in the Knowledge Economy : New Challenges, New Roles, New Capabilities*. Berrett-Koehler Publisher, USA
- Levin, Richard I, dan David S. Rubin. 1998. *Statistics for Management* 7th ed., Prentice-Hall. New Jersey
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior* 7th ed. McGraw-Hill. Singapore
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior* 9th ed. McGraw-Hill. New York
- McCaul, Harriette S., Verlin B. Hinz dan Kevin D. McCaul. 1995. "Assesing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward The Organization". *Journal of Applied Behavioral Science* 31 (1): 80-90
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. 2003. *Human Resource Management*. 10th ed., Thomson South-Western. USA
- McNeese-Smith, Donna. 1996. "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment". *Hospital & Health Services Administration* Summer 41 (2): 160-175. Diakses di <http://www.proquest.com/pqdauto> pada tanggal 8 Juni 2004
- Milkovich, George T., dan John W. Boudreau. 1997. *Human Resource Management*. Irwin. Chicago
- Moorhead, Gregory, dan Ricky W. Griffin. 1999. *Organizational Behavior: Managing People And Organizations* 5th ed., A.I.T.B.S. , Delhi
- Muchiri, Michael Kibaara, dan Marcham Darokah. 2000. "Business Process Reengineering: Worthwhile Lessons From Quality of Work-Life and Employee Involvement". *Gajah Mada International Journal of Business* 2 (1): 1-14
- Nelson, Bob. 2000. "Delegation: Distributes Work Evenly". *Philadelphia Business Journal* 19 (17): 47-49
- Orr, Brian. 2002. "Leader should do more than reduce turnover". *Canadian HR Reporter*, 15, 18, ABI/INFORM Research, 6 & 14. Diakses di <http://www.proquest.com/pqdauto> pada 01 Juni 2004
- Riady, Hanes. 2005. "Hubungan antara Komitmen Keorganisasian dan Karakteristik Biografik Karyawan (Studi Empirik pada Spesialis Kredit Bank

- BUMN di Jakarta)". *Jurnal Ekonomi Perusahaan* 12 (1): 1-12
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. RajaGrafindo Persada. Jakarta
- Rivai, Veithzal. 2004a. *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Rivai, Veithzal. 2004b. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2005. *Organizational Behavior* 11th ed., Prentice Hall. New Jersey
- Schooley, Tim. 2000. "Are You An Employer Of Choice ?". *Pittsburgh Business Time* 19 (47): 23
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach* 3th ed., John Wiley & Son
- Sherwin, Douglas S. 1972. "Strategy For Winning Employee Commitment". *Harvard Business Review* 72311 (11): 137-147
- Shore, L. M., dan S. J. Wayne. 1993. "Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology* 78 (5): 774-780
- Stern, Sarah Gribetz. 2000. "Life-Balance Policies Keep Workers Onboard In A Tight Labor Market". *American Banker* 165 (124): 22A
- Susanto, Eddy Madiono. 1999. "The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 1 (1): 47-55
- Thomas, Kenneth W. 2000. *Intrinsic Motivation At Work: Building Energy & Commitment*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Valentine, Sean, Lynn Godkin dan Margaret Lucero. 2002. "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit". *Journal of Business Ethics* 41 (12): 349-360
- Walker, James W. 1992. *Human Resource Strategy*. McGraw-Hill
- Werther, William B., dan Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personnel Management* 5th ed., McGraw-Hill
- Wilberforce, Turyasingura. 2000. "Gaining A Competitive Advantange Through Employee Empowerment : Challenges and Strategies". *Gajah Mada International Journal of Business* 2 (1): 15-32
- Wirasasmita, Yuyun. 2002. "Metode Penelitian Dalam Penyusunan Disertasi Program Doktor Manajemen Bisnis Universitas Padjadjaran". makalah (*unpublished*), Universitas Padjadjaran. Bandung
- Wirasasmita, Yuyun. 2004. "Beberapa Catatan Penggunaan Analisis Jalur Dalam Penulisan Tesis/Disertasi". makalah (*unpublished*). Universitas Padjadjaran. Bandung
- Yukl, Gary A. 2002. *Leadership in Organizations* 5th ed., Prentice-Hall, New Jersey

LAMPIRAN

Tabel L1. Hasil Uji Validitas Dan Realibilitas

| Variabel | Validity Test | | | Reliability Test | |
|----------------|-------------------|------------------------|----------------------|------------------|----------|
| | Jml. Butir Awal | Butir yang Dikeluarkan | Jml. Butir Pasca-Uji | Cronbach Alpha | Status |
| X ₁ | 16 (1 – 16) | - | 16 | 0,93 | Reliable |
| X ₂ | 24 (56 – 79) | 70, 74, 75 | 21 | 0,95 | Reliable |
| X ₃ | 32 (96 – 127) | - | 32 | 0,98 | Reliable |
| X ₄ | 16 (80 – 95) | - | 16 | 0,94 | Reliable |
| X ₅ | 20 (36 – 55) | - | 20 | 0,96 | Reliable |
| X ₆ | 19 (17 – 35) | - | 19 | 0,96 | Reliable |
| Y | 23 (128 – 150) | - | 23 | 0,95 | Reliable |
| Total Butir | 150 | 3 | 147 | | |

Keterangan : X₁ : Kompensasi Finansial X₅ : Lingkungan Kerja
 X₂ : Nilai-nilai Organisasi X₆ : Peluang Untuk Maju
 X₃ : Kepemimpinan Y : Komitmen Karyawan
 X₄ : Karakteristik Pekerjaan

UJI BEDA VARIANS

Uji F ini dilakukan terhadap varians data antara BNI dan BRI, BNI dan BTN, serta BRI dan BTN yang mencakup skor setiap variabel penelitian (X₁, X₂, X₃, X₄, X₅, X₆, dan Y). Berikut ini disajikan hasil perhitungan varians data BNI, BRI, dan BTN (Tabel L2) dan hasil pengujian varians data antara BNI, BRI, dan BTN dengan uji F (Tabel L3).

Tabel L2. Nilai Varians Data BNI, BRI, BTN

| Variabel | BNI (N = 106) | | BRI (N = 99) | | BTN (N = 44) | |
|----------------|---------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|
| | Std | Var-1 | Std | Var-2 | Std | Var-3 |
| X ₁ | 0.754 | 0.568516 | 0.956 | 0.913936 | 0.946 | 0.894916 |
| X ₂ | 0.933 | 0.870489 | 1.063 | 1.129969 | 1.049 | 1.100401 |
| X ₃ | 0.782 | 0.611524 | 0.877 | 0.769129 | 0.764 | 0.583696 |
| X ₄ | 0.675 | 0.455625 | 0.797 | 0.635209 | 0.748 | 0.559504 |
| X ₅ | 0.662 | 0.438244 | 0.716 | 0.512656 | 0.681 | 0.463761 |
| X ₆ | 0.877 | 0.769129 | 1.013 | 1.026169 | 0.812 | 0.659344 |
| Y | 0.694 | 0.481636 | 0.834 | 0.695556 | 0.968 | 0.937024 |

Keterangan : Std = Standar deviasi (hasil hitung SPSS); Var = Varians

Tabel L2. Pengujian Varians Data BNI, BRI, BTN

| Variabel | F-hit (1-2) | F-Tab (105,98) | Var1-2 BNI-BRI | F-hit (1-3) | F-tab (105,43) | var1-3 BNI-BTN | F-hit (2-3) | F-tab (98,43) | Var2-3 BRI-BTN |
|----------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------|------------------|-------------------|
| X ₁ | 0.622 | 1.52 | Sama | 0.635 | 1.58 | Sama | 1.021 | 1.58 | Sama |
| X ₂ | 0.770 | 1.52 | Sama | 0.791 | 1.58 | Sama | 1.027 | 1.58 | Sama |
| X ₃ | 0.795 | 1.52 | Sama | 1.048 | 1.58 | Sama | 1.318 | 1.58 | Sama |
| X ₄ | 0.717 | 1.52 | Sama | 0.814 | 1.58 | Sama | 1.135 | 1.58 | Sama |
| X ₅ | 0.855 | 1.52 | Sama | 0.945 | 1.58 | Sama | 1.105 | 1.58 | Sama |
| X ₆ | 0.749 | 1.52 | Sama | 1.166 | 1.58 | Sama | 1.556 | 1.58 | Sama |
| Y | 0.692 | 1.52 | Sama | 0.514 | 1.58 | Sama | 0.742 | 1.58 | Sama |

Keterangan: 1 = Populasi BNI; 2 = Populasi BRI; 3 = Populasi BTN

Tabel L2 menunjukkan seluruh nilai F-hitung lebih kecil dari nilai F-tabel (**terima H_0**) pada semua variabel penelitian antara BNI dan BRI (Var1-2), BNI dan BTN (Var1-3), serta BRI dan BTN (Var2-3) sehingga dapat kita anggap bahwa tidak terdapat perbedaan varians pada data skor semua variabel independen dan variabel dependen di antara BNI, BRI, dan BTN. Dengan demikian data skor semua variabel penelitian dari ketiga bank tersebut dapat digabungkan dan dianalisis secara bersama. Penulis menggunakan metode interpolasi untuk menemukan nilai F-tabel sesuai dengan besarnya derajat kebebasan (N-1) dari masing-masing populasi dengan merujuk kepada Tabel Nilai F dengan tingkat signifikansi 0,05 dari Levin & Ruben (1998 : A-20).