

NILAI-NILAI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI: SEBUAH STUDI DALAM KONTEKS PEKERJA INDONESIA

Sito Meiyanto dan Fauzan Heru Santhoso
Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

This research seeks to investigate the correlation between work values and organizational commitment in the Indonesian context. Two major dimensions of work values, that is intrinsic and extrinsic, were derived from a factor analysis of Wollack's scale. Organizational commitment was defined in terms of an individual's degree of identification and involvement in the work organization.

The study is based on 470 samples with correlational data for the relationships between organizational commitment and work values. The total sample was derived from four different companies and type of the production.

The findings reveal that the correlational relationship between work values and organizational commitment is significantly positive. In general, the intrinsic work values scale is related more to commitment than the extrinsic work values scale. Thus, it may be fair to say that work values which have been demonstrated to be related to commitment in the Western industrial societies also hold true in the Indonesian context. Besides the intrinsic work values scale, demographic characteristics appeared to have a strong and statistically significant relationship with commitment, except for gender.

The implication of the research stems from (1) the finding that work values have a moderately strong correlation with the variable of organizational commitment and (2) that the intrinsic work value scale has a statistically significant and strong relationship than either the extrinsic work value scale or the demographic variables with organizational commitment. As work values is related to commitment, organizations that wish to enhance the commitment of their employees should ensure a congruence between organizational rewards and the work values of employees.

Keywords: Commitment, work-value

Ulrich (1997) menyatakan bahwa pada masa sekarang ini hanya ada satu landasan sukses untuk keunggulan bersaing yang

lestari bagi perusahaan, yaitu bagaimana mengelola faktor manusia dalam perusahaan itu. Manusia dalam hal ini karyawan

merupakan aset yang paling berharga dan menguntungkan perusahaan dalam jangka waktu panjang, karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih kepada karyawannya. Perusahaan perlu memandang karyawan sebagai pribadi bukan sebagai alat. Manusia sebagai pribadi tentu mempunyai kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan. Untuk dapat berprestasi sebaik-baiknya, pemenuhan kebutuhan karyawan harus diperhatikan sehingga karyawan akan merasa dihargai dan diakui keberadaannya. Dengan demikian perusahaan tidak hanya dapat menuntut apa yang harus diberikan karyawan terhadap perusahaan tetapi juga memikirkan apakah kebutuhan karyawan sudah terpenuhi sehingga akan merangsang timbulnya sikap komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Sommer dkk. (1996) menambahkan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan ini sangat penting bagi karyawan itu sendiri dan juga perusahaan. Perusahaan membutuhkan partisipasi karyawan dalam kualitas dan kuantitas tertentu, sedangkan karyawan membutuhkan pekerjaan yang menyenangkan, kesempatan berpartisipasi, upah yang sesuai, kesempatan promosi, serta hubungan atasan bawahan yang baik. Kesepakatan dalam pemenuhan ke dua belah pihak tersebut secara adil akan mampu menumbuhkan komitmen yang tinggi karyawan terhadap organisasinya, yang akhirnya merangsang karyawan untuk bekerja baik dan mampu bersaing dalam kondisi persaingan yang sangat ketat seperti akhir-akhir ini.

Perusahaan yang menggunakan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing melalui manusia telah membuktikan bahwa dengan tenaga kerja yang berkomitmen tinggi mereka mampu mengungguli

perusahaan-perusahaan yang menggunakan strategi bersaing yang lain secara berulang kali.

Tidak mengherankan, komitmen organisasi telah muncul sebagai salah satu variabel yang penting dalam studi tentang manajemen dan perilaku organisasi. Hal ini dikarenakan keterkaitan antara variabel penyebab tertentu dengan komitmen dan juga karena dampak dari komitmen. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Angle dan Perry (1993):

“Comitmen has been described as being a matter of reciprocation between the individual and the organization, and the antecedents of commitment may well be within management’s capacity to influence”.

Alasan mendasar ketertarikan banyak ahli untuk mempelajari komitmen organisasi disebabkan oleh adanya kaitan yang langsung dan positif dengan hasil kerja (*outcomes*) yang sangat didambakan, oleh kedua belah pihak – yaitu karyawan dan pengusaha (Bateman, 1983; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Randal, 1987). Sebagai contoh, komitmen organisasional yang tinggi berkorelasi positif dengan pindah kerja (*turnover*), kelambanan dapat dikurangi (*limited tardiness*), rendah tingkat mangkir kerja (*low absenteeism*) dan meningkatnya kepuasan kerja (Mowday dkk, 1984). Welsch dan La Van menambahkan bahwa komitmen organisasi juga merupakan dimensi perilaku yang penting yang dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi kekuatan/kemauan karyawan dalam meraih tujuan organisasi. Namun begitu terdapat juga hasil penelitian tentang komitmen organisasi yang tidak konsisten yang belum terpecahkan. Sebagai contoh,

hasil yang bermacam-macam dalam kaitannya dengan prestasi kerja (Mathieu & Zajac, 1990; Reichers, 1985). Sementara beberapa penelitian didapatkan hasil korelasi yang positif (DeCotiis & Summers, 1987), ada lagi yang korelasinya tidak signifikan (Angle & Perry, 1981). Bahkan pada beberapa penelitian yang lainnya lagi ditemukan hasil korelasi yang negatif ketika individu-individu merasakan invensi ekstrinsik yang signifikan (waktu, pensiun, skala pembayaran). Sementara ahli-ahli lainnya beranggapan (Salancik & Pfefer, 1978) dan menunjukkan (Krackhardt & Porter, 1985) bahwa komitmen mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang relevan.

Selain itu literatur tentang komitmen organisasi menunjukkan bahwa dua kelompok variabel yaitu individual dan organisasional telah digunakan sebagai variabel penyebab timbulnya komitmen organisasi. Variabel individu dan demografis yang sering diteliti adalah gender, usia, pendidikan, dan status perkawinan, dan pengalaman kerja. Demografis variabel dianggap menyebabkan komitmen melalui tindakan yang dilakukan oleh karyawan (Becker, 1960; Sommer dkk., 1996). Ada dukungan empiris bahwa variabel demografis merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan variabel organisasi (Koch & Steers, 1978)

Langkah pertama untuk memahami arti komitmen adalah perlunya mengetahui indikasi komitmen itu sendiri. Tingkat keterlibatan yang rendah dalam aktivitas perusahaan dari hari ke hari, seperti ditunjukkan dalam tingkat pemogokan, absensi (Mowday dkk., 1979) dan kehadiran dalam rapat yang rendah untuk

level staf yaitu sekitar 10-15% (Gordon dkk., 1980) diasumsikan sebagai indikasi kepedulian karyawan yang rendah terhadap perusahaan. Berhubung dengan peristiwa tersebut di atas yang diikuti dengan kesulitan yang dialami perusahaan untuk bisa merangsang loyalitas karyawan, kerja keras dan kepercayaan serta penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi maka komitmen dianggap sebagai satu bagian yang sangat penting dalam mempengaruhi sukses tidaknya perusahaan.

Gejala perilaku seperti pemogokan boleh jadi merupakan indikasi komitmen karyawan yang rendah terhadap perusahaannya. Bahkan aksi pemogokan karyawan cenderung meningkat secara drastis (Prisma, 1994). Lebih parah lagi aksi pemogokan kadang diikuti dengan aksi pengrusakan kantor dan aset perusahaan, seperti yang dilakukan oleh sekitar 1000 orang buruh pabrik tekstil P.T. Frans Brother Sejati di Tangerang (Kompas, 1996).

Gejala lain seperti pembajakan karyawan saat ini masih terus berlangsung meskipun tidak secara besar-besaran. Contoh populer adalah eksodus karyawan Citibank (Editor, 1994). Juga kejadian tahun 1996, yaitu pengunduran diri yang dilakukan oleh 15 bankir profesional dari Citibank dengan alasan mau pindah kerja ke bank Papan Sejahtera (Bernas, 1996). Kejadian-kejadian ini menunjukkan komitmen karyawan yang rendah terhadap perusahaannya, karena dengan mudahnya karyawan dan manajer berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan yang lainnya dalam waktu yang relatif singkat.

Tenaga kerja yang berkomitmen rendah, menyebabkan banyak perusahaan

termasuk di Indonesia akan sulit untuk bersaing pada era global dan liberal seperti sekarang ini. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan tersebut harus mampu membina tenaga tenaga kerja yang berkomitmen tinggi. Untuk membina tenaga kerja yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi harus diketahui apa itu sebenarnya komitmen dan faktor-faktor yang berperan dalam pembentukan komitmen terhadap organisasi.

Berbagai alasan tersebut di atas telah mendorong penulis untuk mengkaji kembali akan pentingnya penelitian mengenai komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sebelum melihat lebih jauh mengenai aspek-aspek penyebab lemahnya komitmen pada karyawan yang melakukan perpindahan kerja, pemogokan, pengrusakan dan mungkin hal lain merupakan indikasi bahwa karyawan tersebut memiliki komitmen organisasi yang rendah.

Tidak konsistennya dalam memahami penyebab komitmen organisasi dapat dianggap sebagai kegagalan dari kebanyakan penelitian untuk menerangkan konsep dasar hubungan antara variabel prediktor dengan komitmen organisasi. Disinyalir, untuk menjadikan tenaga kerja memiliki komitmen yang tinggi harus ada kesesuaian nilai antara organisasi dengan anggota/karyawan. Dengan kata lain bahwa komitmen adalah fungsi kesesuaian antara imbal jasa organisasi (*organizational rewards*) dan harapan-harapan atau tujuan-tujuan individu (karyawan). Dalam perspektif ini hubungan antara organisasi dan individu dirasakan sebagai aktivitas pertukaran. Jadi imbal jasa kerja menjadi variabel penting untuk menerangkan komitmen organisasi. Namun begitu,

usaha-usaha penelitian selama bertahun-tahun telah menunjukkan pentingnya perbedaan individu (*individual differences*) yaitu nilai-nilai kerja di dalam menentukan imbal jasa yang bagaimana bagi individu dianggap penting untuk meningkatkan komitmen kerja (Kidron, 1978).

Connor dan Becker (1975) dengan merangkum beberapa penelitian menyimpulkan bahwa perhatian terhadap nilai-nilai kerja karyawan dalam organisasi kerja sangat diperlukan. Pengetahuan mengenai pola nilai kerja karyawan dalam suatu organisasi kerja bila diketahui akan membantu proses kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan yang ada dalam organisasi pekerjaan tersebut, sehingga efektivitas kerja karyawan di dalam organisasi kerja itu dapat terwujud.

Kajian terhadap komitmen pada penelitian ini dikaitkan dengan nilai yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini dilakukan berdasarkan pada asumsi tentang nilai dan sikap serta perilaku. England (1973) mempunyai asumsi yang sangat sentral dalam bidang nilai ini, ialah adanya hubungan antara nilai-nilai yang dianut seseorang dengan perilakunya. Selain itu Connor and Becker (1975) menyatakan bahwa tingkah laku pada umumnya merupakan manifestasi nilai dan sikap. Hal ini juga sesuai dengan salah satu isu yang akhir-akhir ini mendominasi literatur manajemen sumber daya manusia yang memfokuskan pada nilai-nilai, norma-norma yang diasumsikan sebagai landasan dasarnya untuk bersikap maupun bertindak laku (Kochan & Baricci, 1985).

Oliver (1990) telah mengulas suatu teori tentang hubungan antara nilai-nilai kerja dan komitmen. Teori nilainya

menunjukkan bahwa keadaan komitmen merupakan suatu manifestasi apa yang dimiliki oleh individu, dan pertimbangan nilai yang menimbulkan komitmen merupakan refleksi dari standar nilai yang merupakan dasar eksistensi seseorang (Kidron, 1978). Konsep seperti ini akan diuji dalam penelitian empiris ini.

Dalam penelitian ini komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel dependen dan didefinisikan sebagai identifikasi dan keterlibatan individual dalam organisasi tertentu. Porter dkk. (1974) mengemukakan konsep komitmen organisasi yang akan dipakai dalam penelitian ini, paling tidak memiliki tiga karakteristik: (1) adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, (2) adanya keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan perusahaan, (3) adanya suatu kepercayaan atau keyakinan serta penerimaan secara penuh dan kuat akan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Melalui ulasan di atas maka suatu alasan yang kuat bagi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai komitmen organisasi yang dikaitkan dengan nilai-nilai kerja. Sejauh mana nilai-nilai kerja akan mempengaruhi komitmen organisasi karyawan tempat mereka bekerja.

Ada tiga tujuan yang akan diuji dalam penelitian ini, yaitu: (1) Meneliti hubungan antara nilai-nilai kerja dan komitmen organisasi; (2) Menentukan apakah nilai-nilai kerja yang mempunyai kontribusi terhadap komitmen organisasi dalam masyarakat industri di negara-negara barat juga mempunyai kontribusi yang sama untuk konteks masyarakat Indonesia; (3) Mengukur dampak relatif dari karakteristik

demografis dan nilai-nilai kerja sebagai penentu timbulnya komitmen.

METODE PENELITIAN

1. Subjek Penelitian

Data penelitian didapatkan dari suatu sampel karyawan yang mempunyai jenis pekerjaan yang bermacam-macam dari empat macam perusahaan di Indonesia, yaitu perusahaan jamur (Yogyakarta), mesin pertanian (Yogyakarta), rokok (Jakarta) dan garmen (Semarang). Sampel penelitian diperoleh melalui teknik random sampling dari ke empat perusahaan tersebut di atas. Jumlah data yang siap dianalisis ada 470 subjek. Perusahaan I (jamur) berjumlah 60, perusahaan II (mesin pertanian) berjumlah 125, perusahaan III (garmen) berjumlah 104, dan perusahaan III (rokok) berjumlah 181 subjek.

2. Alat Pengukuran Data

Butir-butir kedua angket dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu *favourable* (mendukung objek psikologis) dan *unfavourable* (tidak mendukung objek psikologis). Kedua jenis item pernyataan mempunyai bobot nilai berlawanan; untuk jawaban sangat setuju (SS) pada item *favourable* diberi skor paling tinggi, tetapi untuk item *unfavourable* mendapat skor paling rendah. Untuk jawaban sangat tidak setuju (STS) pada item *favourable* mendapat skor paling rendah, sebaliknya pada item *unfavourable* mendapat skor paling tinggi.

Adapun angket-angket tersebut adalah:

Work values (nilai-nilai kerja). Konsep dasar nilai-nilai kerja diambil berdasarkan

konsep Kalleberg (1977). Kalleberg mendefinisikan nilai-nilai kerja sebagai berikut:

Work has no inherent meaning but rather individuals impute such meanings to their work activity. One way to understand the variety of these meanings is to specify the range of gratification that are available from work in an industrial society and to specify the degree to which particular individuals value each of these dimensions.

Variabel nilai-nilai kerja diukur dengan angket yang dikembangkan oleh Wollack, Goodale, Witjing, dan Smith (1971), yang disebut dengan the Survey Work Values (SWV). Angket ini terdiri atas enam subskala yaitu: *social status of the job*, *activity preference*, *pride in work*, *job involvement*, *attitude towards earning*, dan *upward striving*. Respon jawaban subjek terhadap angket bergerak antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju. Subskala-subskala tersebut masing-masing didefinisikan sebagai berikut: **activity preference**: karyawan memiliki kecenderungan untuk mau terlibat aktif perusahaan (sibuk); **pride in work**: perasaan senang dan puas apabila dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik; **job involvement**: seberapa jauh karyawan tertarik terhadap kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan perusahaan, misalnya selalu hadir pada aktivitas-aktivitas di perusahaan dan yang berkaitan dengan rekan-rekan sekerja; **attitude towards earning**: sikap karyawan untuk berusaha meningkatkan penghasilannya; **social status**: dampak pekerjaannya terhadap status sosialnya; dan **upward striving**: keinginan karyawan untuk selalu me-

ningkatkan karier dan juga standar hidupnya.

Organizational commitment (Komitmen organisasional). Menurut Porter dkk. (1974), komitmen mempunyai konsep sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi tertentu. Komitmen diukur dengan menggunakan skala Porter dkk. (1974). Skala ini mengukur tiga dimensi komitmen, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota (loyal), ada keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan perusahaan, dan ada suatu kepercayaan atau keyakinan serta penerimaan secara penuh dan kuat akan nilai-nilai dan tujuan organisasi/perusahaan. Instrumen alat ukur ini terdiri atas 15 butir (items). Respon jawaban terhadap angket ini bergerak dari (1) sangat tidak setuju, sampai (5) sangat setuju. Respon tersebut dijumlahkan dan sekor dari komitmen adalah rata-rata dari jumlah sekor tersebut. Dalam penelitian ini didapatkan reliabilitas angket adalah 0,8815.

HASIL PENELITIAN

Korelasi di antara enam subskala nilai-nilai kerja dapat dilihat pada tabel 1. Semua subskala menunjukkan korelasi yang positif satu sama lain. Selain itu dapat dilihat bahwa semua subskala mempunyai korelasi yang sangat signifikan. Berdasarkan hasil korelasi antar subskala dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai kerja merupakan alat ukur yang baik (representatif). Analisis faktor dikenakan pada interkorelasi diantara subskala nilai kerja, dan hasil matriks faktor di rotasi dengan *varimax rotation*. Ada dua dimensi yang dapat dilihat dalam

analisis ini (lihat tabel 2). Item-item dalam empat subskala yaitu *activity preference*, *pride in work*, *job involvement*, dan *upward striving* disebut dengan nilai-nilai kerja

intrinsik. Sementara item-item di dalam subskala *social status* dan *attitude toward earning* disebut dengan nilai-nilai kerja ekstrinsik.

Tabel 1. Matriks Koefisien Korelasi untuk Nilai-nilai Kerja

Korelasi	SS	AP	PR	JI	ATT	US
Social status (SS)	1,000	0,6903	0,6548	0,7105	0,7136	0,5815
Activity preference (AP)	0,6903	1,000	0,6629	0,6719	0,6421	0,5109
Pride in work (PR)	0,6548	0,6629	1,000	0,6274	0,6297	0,4845
Job involvement (JI)	0,7105	0,6719	0,6274	1,000	0,6903	0,5869
Attitude towards earning (ATT)		0,6421	0,6297	0,6903	1,000	0,5926
Upward striving (US)	1,000	0,5109	0,4845	0,5869	0,5926	1,000

Instrumen angket komitmen organisasi juga dilakukan analisis faktor dengan menggunakan *rotasi varimax* normalisasi Kaizer. Analisis faktor ini menghasilkan dua faktor. Namun begitu tidak tampak pola yang jelas pada butir-butir yang ada di faktor 2. Lebih lanjut faktor 2 menerangkan

hanya 1.9% dari variance di antara butir-butir pertanyaan, sementara itu faktor 1 menerangkan 20.4%. Untuk alasan-alasan inilah instrumen komitmen organisasi diinterpretasikan sebagai memiliki satu konstruk yang pokok (lihat Mowday dkk., 1982; Hackett dkk., 1994).

Tabel 2. *Rotated Factor Loading* untuk Nilai-nilai Kerja

Variabel	Factor 1	Factor 2
Social status	0,8529	0,0090
Activity preference	0,8115	-0,2007
Pride in work	0,7221	-0,1795
Job involvement	0,8325	0,0545
Attitude towards earning	0,8290	0,1081
Upward striving	0,6843	0,2320
Eigenvalues	3,8307	0,1411
Percentage of variance	63,8	2,4

Korelasi Pearson dihitung di antara ukuran global terhadap nilai-nilai kerja intrinsik dan ekstrinsik dan komitmen organisasi. Hasil-hasil korelasi tersebut dapat dilihat pada tabel 3.

Ukuran global nilai-nilai kerja menunjukkan korelasi positif yang signifikan dengan variabel komitmen organisasi. Namun nilai kerja intrinsik menunjukkan korelasi yang lebih tinggi

dibandingkan dengan nilai-nilai kerja ekstrinsik.

Tabel 3. Koefisien Korelasi diantara Komitmen dan Nilai-nilai Kerja

	Nilai-nilai kerja intrinsik	Nilai-nilai kerja ekstrinsik	Nilai-nilai kerja
Komitmen	0,3922	0,3797	0,4198

Analisis regresi dilakukan untuk menguji lebih lanjut dampak skala nilai-nilai kerja intrinsik dan ekstrinsik terhadap komitmen dengan menggunakan paket statistik SPSS. Langkah pertama diadakan pengujian dampak nilai-nilai kerja intrinsik maupun ekstrinsik (lihat tabel 4). Seperti dapat dilihat, nilai-nilai kerja intrinsik secara keseluruhan menunjukkan nilai T yang lebih tinggi dibandingkan nilai-nilai kerja ekstrinsik yaitu 3.501 berbanding 2.617. Dapat dikatakan bahwa nilai-nilai kerja intrinsik memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan komitmen dibandingkan dengan nilai-nilai kerja ekstrinsik. Satu variabel dalam nilai-nilai kerja ekstrinsik yaitu status sosial mempunyai korelasi yang paling dominan dibanding dengan variabel-variabel yang lainnya.

Tabel 4. Regresi Komitmen pada Nilai-nilai Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik

Subskala Nilai-nilai Kerja	B	T	Sig T
Intrinsik	0,2456	3,501	0,0005
Ekstrinsik	0,1836	2,617	0,0092

Tabel 5 menampilkan hasil regresi lima variabel demografis, yang secara umum

berkorelasi dengan komitmen organisasi. Ada satu variabel yang tidak berkorelasi yaitu jenis kelamin.

Tabel 5. Hasil Multipel Regresi Komitmen Organisasi pada Variabel Demografis dan Nilai-nilai Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik

Variabel demografis	B	T	Sig T
Pendidikan	0,1336	3,211	0,0014
Gender	0,0416	1,014	0,3112
Status perkawinan	0,1943	4,672	0,0000
Usia	0,1229	2,964	0,0032
Lama kerja	0,3295	7,888	0,0000

Untuk menguji kekuatan prediksi nilai-nilai kerja dan variabel demografis, dilakukan analisis regresi (lihat tabel 6). Apabila nilai-nilai kerja dimasukkan dalam analisis, usia dan tingkat pendidikan menunjukkan korelasi yang tidak signifikan. Dapat disimpulkan bahwa dampak variabel demografis terhadap komitmen adalah langsung, jadi tidak melalui nilai-nilai kerja.

Tabel 6. Hasil Multipel Regresi Komitmen Organisasi pada Variabel Demografis dan Subskala Nilai-nilai Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik

Variabel demografis	B	T	Sig T
Intrinsik	0,1522	2,190	0,0290
Status perkawinan	0,1809	4,462	0,0000
Gender	0,1001	2,435	0,0153
Pendidikan	0,0771	1,858	0,0639
Lama kerja	0,2443	5,691	0,0000
Usia	0,0334	0,770	0,4414
Ekstrinsik	0,1495	2,215	0,0272

DISKUSI

Tujuan penelitian ini adalah: (1) menguji dampak nilai-nilai kerja terhadap komitmen, (2) menguji pentingnya nilai-nilai kerja dan variabel demografis secara relatif untuk menjelaskan komitmen, (3) menentukan apakah nilai-nilai yang ada hubungan dengan komitmen di masyarakat Barat juga menunjukkan hasil yang sama untuk masyarakat Indonesia.

Hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat kecenderungan bahwa nilai-nilai kerja mempunyai hubungan dengan komitmen. Lebih lanjut didapatkan bahwa nilai-nilai kerja intrinsik mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan komitmen dibandingkan dengan faktor ekstrinsik (Hall dkk., 1970; Dubin dkk., 1975). Sementara itu Motaz (1985); Mowday (1979); Mathieu dan Zajac (1990) menemukan bahwa imbal jasa (*rewards*) intrinsik memiliki pengaruh yang lebih penting dalam memprediksi kepuasan kerja. Jadi dapat dikatakan bahwa nilai-nilai kerja yang menunjukkan ada hubungan dengan komitmen dalam masyarakat industri di Barat (*Western industrial society*) juga memiliki kemiripan hasil dengan penelitian ini (masyarakat Indonesia). Tetapi secara detil ada perbedaan.

Penemuan penting penelitian ini yaitu relevansi model pertukaran (*the exchange model*) dalam upaya menerangkan sebab-sebab komitmen. Apa yang kurang dalam hubungan dengan model pertukaran terhadap komitmen bagaimanapun juga merupakan pengakuan yang eksplisit terhadap nilai-nilai kerja dalam menentukan *rewards* (imbal jasa) apa dan bagaimana untuk individu yang kira-kira

penting, sehingga akan menghasilkan komitmen. Jadi komitmen diasumsikan mempunyai konsep sebagai suatu fungsi *congruence* (kesesuaian) antara nilai-nilai kerja dan imbal jasa organisasi (Locke, 1976; Meglini, 1991; Cohen, 1992).

Selain nilai-nilai kerja intrinsik dan ekstrinsik, variabel demografis yang disertakan dalam penelitian ini juga menunjukkan adanya korelasi yang signifikan, meskipun ada satu variabel demografis yaitu jenis kelamin yang menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel demografis, kecuali jenis kelamin, merupakan faktor penting dalam menentukan komitmen. Meskipun sumbangan terhadap komitmen adalah hubungan yang tidak langsung yaitu melalui nilai-nilai kerja (Sommer dkk., 1996). Tidak ada perbedaan antara jenis kelamin pria dan wanita secara signifikan mungkin disebabkan telah berubah karakteristik pekerja jaman sekarang. Dalam hal ini terutama dapat dilihat dari banyak tenaga kerja wanita yang memasuki dunia kerja. Tendensi seperti ini pun disinyalir mulai terjadi pula di Indonesia. Jadi ada kecenderungan jumlah tenaga kerja pria dan wanita di tempat kerja seimbang. Selain itu ada perlakuan yang relatif sama terhadap tenaga kerja pria dan wanita atau dengan kata lain perlakuan diskriminatif terhadap wanita yang cenderung berkurang. Faktor demografis yang menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan dan memiliki sumbangan yang paling besar di antara ke empat yang lainnya terhadap komitmen adalah lama kerja. Hal ini sesuai dengan teori yang telah dibahas bahwa semakin berpengalaman atau semakin lama mereka bekerja, maka akan semakin tinggi

komitmennya. Semakin lama mereka bekerja, terutama dalam suatu tempat kerja (perusahaan) berarti mereka betul-betul merasakan adanya ikatan dengan perusahaan. Tanpa adanya ikatan atau kesesuaian dengan perusahaan tentunya mereka tidak akan memiliki komitmen yang tangguh. Implikasi hasil penelitian ini sebaiknya didasarkan pada hal-hal sebagai berikut: (1) ada korelasi yang signifikan antara nilai-nilai kerja dan komitmen organisasi, (2) nilai-nilai kerja intrinsik mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan komitmen organisasi dibandingkan nilai-nilai kerja ekstrinsik dan (3) di antara variabel demografis, ada dua faktor yang korelasinya lebih kuat dibandingkan tiga yang lainnya yaitu variabel lama kerja dan status perkawinan.

Implikasinya, karena ada hubungan antara nilai-nilai kerja dan komitmen, organisasi-organisasi atau perusahaan-perusahaan yang ingin meningkatkan komitmen di antara para karyawannya sebaiknya memastikan kesesuaian antara *reward* (imbal jasa) organisasi dan nilai-nilai kerja karyawan. Lebih lanjut, upaya untuk meningkatkan komitmen sebaiknya melalui nilai-nilai kerja intrinsik, meskipun bukan berarti nilai-nilai kerja ekstrinsik tidak penting. Apalagi satu aspek (variabel) dari nilai-nilai kerja ekstrinsik yaitu sosial status memiliki korelasi yang paling dominan. Hal ini merupakan indikasi bahwa meskipun terdapat pergeseran karakteristik variabel demografis pekerja yang melanda dunia (Burns, 1993), ternyata ada kecenderungan kuat yang sulit berubah yang mungkin dikarenakan oleh pengaruh feodalisme di Indonesia (Lubis, 1985), sehingga faktor status bagi masyarakat kita masih dianggap hal yang

penting untuk menunjukkan martabat. Namun begitu secara umum dapat dikatakan bahwa pergeseran-pergeseran terhadap karakteristik demografis pekerja juga mempengaruhi masyarakat pekerja Indonesia. Jadi dapat disimpulkan bahwa organisasi-organisasi dapat mengkombinasikan imbal jasa intrinsik dengan insentif dan strategi-strategi yang lainnya untuk dapat digunakan oleh manajemen dalam meningkatkan komitmen.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Ada korelasi antara nilai-nilai kerja dan komitmen organisasional. Dengan demikian, nilai-nilai kerja turut berperan pada timbulnya komitmen terhadap organisasi (2) Secara umum penelitian ini menunjukkan bahwa faktor nilai kerja intrinsik menunjukkan kontribusi yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai kerja ekstrinsik. (3) Faktor-faktor demografis juga mempunyai peran dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kelima faktor demografis tersebut adalah pendidikan, jenis kelamin, usia, status perkawinan dan lama kerja.

Kiranya untuk selalu menjadi perhatian bagi perusahaan berkaitan dengan perlakuan bagi karyawannya, pihak organisasi selalu memastikan kesesuaian antara *reward* (imbal jasa) dan nilai-nilai kerja dari karyawan. Lebih lanjut usaha-usaha untuk meningkatkan komitmen sebaiknya lebih memfokuskan pada *reward* (imbal jasa) intrinsik dibandingkan dengan imbal jasa ekstrinsik. Namun bukan berarti bahwa imbal jasa ekstrinsik ditiadakan begitu saja

atau dianggap tidak penting. Akan lebih bijaksana kalau imbal jasa ekstrinsik digunakan sebagai pendukung imbal jasa intrinsik. Bagaimanapun juga imbal jasa ekstrinsik seperti misalnya upah yang memadai adalah merupakan hak mendasar bagi setiap karyawan (Oldham, Hackman & Pearce, 1976).

DAFTAR PUSTAKA

- Angle, H., & Perry, J.L (1981). Organizational commitment and organizational effectiveness: An empirical assesment, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Angle, H., & Perry, J.L (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influence, *Work and Occupations*, 10, 123-146.
- Becker, H.S (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Burns, R (1993). *Managing People in Changing Times*. NSW, Australia: Allen & Unwin.
- DeCotiis, T.A., & Summers, T.P (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*, 40, 445-470.
- England, G.W (1973). Personal value systems of american managers, *Academy of Management Journal*, 10, 53-68.
- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A., & Spiller, W.E (1980). Commitment to the union: Development of measure and an examination of its correlates, *Journal of Applied Psychology*, 65, 479-499.
- Hackett, R.D., Bycio, P & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessment of Meyer & Allen's (1991) three component model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, 1, 15-23.
- Kalleberg, A (1977). Work values and job satisfaction: A theory of job satisfaction, *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Kidron, A (1978). Work values and organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 21, 239-247.
- Kochan, T.A., & Barocci, T.A (1985). *Human Resource Management and Industrial Relations*. New York: Little Brown and Co.
- Kock, J.T., & Steers, R.M (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees, *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Krackhardt, D., & Porter, L.W (1985). When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stayer's attitudes, *Administrative Science Quarterly*, 30, 242-261.
- Lubis, M (1985). *Transformasi Budaya untuk Masa Depan*. Jakarta: Inti Idayu.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M (1981). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C., & Adkins, C.L. (1991). Value congruence and satisfaction with a leader: An

- examination of the role of interaction, *Human Relation*, 5, 481-495.
- Mowday, R.T., Koberg, C.S., & McArthur (1984). The psychology of the withdrawal: A cross validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples, *Academy of Management Journal*, 27, 79-94.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Oldham, A., Hackman, R., & Pearce, J (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61, 395-403.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investment, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulin, P.V (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Randall, D.M (1987). Commitment and the organization: the Organization man revisited, *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
- Reichers, A (1985). A review reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Sommers, S.M., Bae, S.H., & Luthans, F (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees, *Human Relations*, 49, 977-993.
- Steers, R.M., & Porter, L.W (1983). *Motivation and Work Behavior*. USA: McGraw-Hill Book Co.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Welsch, H.P., & LaVan, H (1981). Inter-relationship between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate, *Human Relation*, 34, 1079-1089.
- Woolack, S., Goodale, J., Witjing, J., & Smith, P (1971). Development of the survey of work values, *Journal of Applied Psychology*, 155, 331-338.