



PERAN ORGANIZATIONAL VALUES TERHADAP OCCUPATIONAL COMMITMENT (Studi pada Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit X di kota Bandung)

Emma Dwi Ariyani

Unit Sosio Manufaktur, Politeknik Manufaktur Negeri Bandung
Jl. Kanayakan No.21 Dago-Bandung, Telp.022-2500241 ext.132
e-mail : emma@polman-bandung.ac.id

Ursila Nilamsari

Pegawai Tetap Rumah Sakit X Bandung

Abstrak

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menelaah peran organizational values terhadap occupational commitment. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 123 perawat ruang rawat inap Rumah Sakit X di kota Bandung. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner untuk mengukur Occupational Commitment yang mengacu pada teori Allen (1993), dan kuesioner kedua yang bertujuan untuk mengukur Organizational Values yang didasarkan nilai-nilai organisasi RS X yang mengacu pada teori Francis & Woodcock (1999). Analisis data dilakukan dengan prosedur regresi linier sederhana, analisis ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Values memiliki pengaruh yang positif terhadap Occupational Commitment perawat, artinya semakin kuat Organizational Values di RS X maka Occupational Commitment perawat juga akan semakin kuat. Occupational commitment pada perawat didominasi oleh komponen affective occupational commitment dibandingkan dengan komponen komitmen yang lain.

Kata kunci: *organizational values, occupational commitment*

ROLE OF OCCUPATIONAL COMMITMENT TO ORGANIZATIONAL VALUES (Studies in Space Nurse Inpatient Hospital X in the city Bandung)

The main purpose of this study is to examine the role of organizational values on the occupational commitment. The participants in this study are 123 nurses inpatient room hospital X in Bandung. The instruments used in this study are questionnaire to measured occupational commitment refers to the theory of Allen (1993) and a second questionnaire aimed to measured organizational values based on organizational values of hospital X that refers to the theory of Francis & Woodcock (1999). The data are analyzed by a simple linear regression procedures. This analysis uses to determine the direction of the relationship between the independent variable and the dependent variable. The result of this study indicates that organizational values have a positive influence on the occupational commitment, meaning that the stronger of organizational values in hospital X then the occupational commitment of nurses will also be getting stronger. Occupational commitment to the nurses is dominated by the components of affective occupational commitment than the other components of commitment.

Key words: *organizational values, occupational commitment*

A. LATAR BELAKANG

WHO Health Assembly ke-55 pada bulan Mei 2002 menetapkan resolusi yang mendorong (urge) negara untuk memberikan perhatian kepada problem *Patient Safety* dalam meningkatkan keselamatan dan sistem monitoring. Pada bulan Oktober 2004, WHO dan berbagai lembaga mendirikan "World Alliance for Patient Safety" dengan tujuan mengangkat isu *Patient Safety Goal "First do no harm"* dan menurunkan morbiditas, cedera dan kematian yang diderita pasien. (WHO: *World Alliance for Patient Safety, Forward Programme*, 2004). *Joint Commission International, Accreditation Standards for Hospitals 34th Edition*, menetapkan 6 sasaran keselamatan pasien rumah sakit, meliputi:

1. Ketepatan identifikasi pasien

2. Peningkatan komunikasi yang efektif
3. Peningkatan keamanan obat yang perlu diwaspadai (*high-alert*)
4. Kepastian tepat – lokasi, tepat – prosedur, tepat – pasien operasi
5. Pengurangan risiko infeksi terkait pelayanan kesehatan
6. Pengurangan risiko pasien jatuh.

Dalam penjelasan UU 44/2009 tentang RS pasal 43, keselamatan pasien rumah sakit berarti suatu sistem dimana rumah sakit membuat asuhan pasien lebih aman. Hal tersebut termasuk asesmen risiko, identifikasi dan pengelolaan hal yang berhubungan dengan risiko pasien, pelaporan dan analisis insiden, kemampuan belajar dari insiden dan tindak lanjutnya serta



implementasi solusi untuk meminimalkan timbulnya risiko. Definisi keselamatan pasien sangat sederhana jika dipandang dari sudut pasien namun demikian implementasinya dalam rangka mencapai keselamatan pasien tidaklah sesederhana definisinya. Terdapat suatu paradox dalam praktik kedokteran yaitu standar praktek kedokteran menuntut pelayanan yang bebas dari kesalahan (*perfection error free patient care*), namun situasi berbicara lain karena kesalahan bersifat tidak terelakkan.

Komitmen terhadap gerakan keselamatan pasien di Indonesia dimulai ketika Perhimpunan Rumah Sakit Seluruh Indonesia (PERSI) membentuk Komite Keselamatan Pasien Rumah Sakit (KKPRS) pada tanggal 1 Juni 2005. KKPRS memimpin gerakan keselamatan pasien di rumah sakit – rumah sakit Indonesia dengan visi dan misi, sbb:

1. Visi, meningkatnya keselamatan pasien dan mutu pelayanan rumah sakit.
2. Misi, meliputi mengangkat secara nasional fokus keselamatan pasien, mendorong terbentuknya kepemimpinan dan budaya rumah sakit yang mencakup keselamatan pasien dan peningkatan mutu pelayanan, mengembangkan standar pedoman keselamatan pasien berbasis riset dan pengetahuan, bekerja sama dengan berbagai lembaga yang bertujuan meningkatkan keselamatan pasien dan peningkatan mutu pelayanan.

Selain itu KKPRS menetapkan beberapa definisi mutakhir yang berkaitan dengan istilah – istilah, Insiden Keselamatan Pasien (IKP), merupakan setiap kejadian atau situasi yang dapat mengakibatkan/berpotensi mengakibatkan harm (penyakit, cedera, cacat, kematian, dll) yang tidak seharusnya terjadi; Kejadian Tidak Diharapkan (KTD), merupakan suatu kejadian yang mengakibatkan cedera yang tidak diharapkan pada pasien karena suatu tindakan (*commission*) atau karena tidak bertindak (*omission*), bukan karena kondisi pasien; Kejadian Nyaris Cedera (KNC), merupakan suatu kesalahan akibat melaksanakan suatu tindakan (*commission*) atau karena tidak bertindak (*omission*) yang dapat mencederai pasien tetapi cedera serius tidak terjadi.

Saat ini Kota Bandung memiliki 30 unit rumah sakit, yang menurut kepemilikan terdiri dari 1 RS pemerintah, 1 RSU Daerah, 3 RS ABRI, 11 RS Swasta, 3 RS Khusus Pemerintah, 1 RS

Khusus Daerah dan 5 RS Khusus Swasta. Sedangkan total jumlah tempat tidur adalah 4.684 tempat tidur, dengan total hari perawatan 913.681 hari dan jumlah hari lama dirawat adalah 842.264 hari. Total jumlah kunjungan rawat jalan di rumah sakit kota Bandung adalah 2.238.707 (94%) dan rawat inap sebesar 196.528 (8%) dari jumlah penduduk. Apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya baik rawat jalan maupun rawat inap di rumah sakit mengalami penurunan yang bisa disebabkan karena banyaknya rumah sakit baru baik di kota maupun kabupaten sekitar Kota Bandung yang telah beroperasi secara optimal sehingga pasien dari luar kota Bandung dapat langsung berobat di wilayah masing – masing (Dinkes, 2008).

Di antara tenaga – tenaga profesional yang mendukung pelayanan rumah sakit Gillies (1994) menjelaskan bahwa 40% - 60% pelayanan di rumah sakit atau institusi pelayanan kesehatan merupakan pelayanan keperawatan sehingga keberhasilan keperawatan dalam memberikan pelayanan merupakan cerminan utama kesehatan di rumah sakit secara menyeluruh. *Journal of Nursing Care Quality* (Clancy, dkk, 2005) menjelaskan bagaimana peran signifikan perawat secara jelas untuk memberikan perawatan secara safe. Perawat memberikan perhatian dan secara intens mendukung interaksi dengan pasien dalam situasi yang penuh kompleksitas dan critical sehingga perawat membutuhkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, yang selanjutnya dikenal dengan istilah *occupational commitment* (OCC).

Meyer et al. (Snape & Redman, 2003) menjelaskan OCC sebagai tingkat keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya, yang mengandung 3 komponen model dalam OCC untuk mendeskripsikan hubungan antara seorang individu dan keputusannya untuk melanjutkan okupasinya, meliputi *affective*, *normative* dan *continuance*. Berdasarkan wawancara dengan sejumlah perawat di bulan Desember 2011 yang memiliki kinerja optimal berdasarkan rekomendasi Kepala Bagian, menyebutkan bahwa dalam menghadapi situasi pelayanan yang penuh resiko terhadap keselamatan pasien, para perawat masih bertahan menekuni profesinya. Fenomena ini mengarah pada komitmen perawat terhadap profesinya atau disebut OCC.

Berdasarkan interview dan pengamatan di ruang rawat inap RS X pada perawat yang memiliki OCC tinggi terhadap keselamatan



pasien, ditemukan perawat lebih menemukan kepuasan batin dalam menjalankan tugas - tugasnya terutama ketika hasil pekerjaannya membuat pasien sembuh atau berangsur-angsur membaik. Perawat akan dengan gembira mengikuti campaign keselamatan pasien. Selain itu perawat semakin merasakan manfaat timbal balik dari okupasinya ketika melayani pasien dengan sungguh-sungguh berdasarkan prosedur berupa penghasilan, adanya tambahan gaji dari *shift* malam atau dari tunjangan fungsional serta jam kerja yang fleksibel. Perawat yang lain dapat bertahan selama 15 - 20 tahun karena merasa memiliki kewajiban untuk terus menjaga okupasinya karena sudah mendapatkan beasiswa pendidikan formal, ilmu pengetahuan dan pelatihan atau kursus yang sangat banyak dan bermanfaat sampai sekarang membuat perawat menjadi kompeten.

Selain itu peneliti menemukan gejala perawat yang memiliki OCC lemah tampak dalam sikap/perilaku menghindari pekerjaan karena sedang memiliki masalah pribadi atau masalah keluarga yang membuat perawat dalam kondisi emosi kurang stabil. Selain itu beberapa perawat tampak mengeluh ingin cepat pulang karena sudah lepas jaga malam, sedangkan ruangan perawatan sebetulnya masih membutuhkan bantuan yang ekstra. Perawat dalam menjalankan tugas pengembangannya melalui contoh mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi teknisnya karena alasan *normative* mengikuti instruksi Atasan atau kebutuhan RS X.

Keberhasilan suatu organisasi rumah sakit tidak terlepas dari unsur budaya keselamatan pasien yang kokoh merupakan fondasi keselamatan pasien. Situasi dan kondisi dalam asuhan medis sangat kental dengan nuansa *blaming culture* (budaya menyalahkan) dan cenderung menolak membahas suatu kesalahan atau cedera medis secara terbuka. Mengubah budaya keselamatan pasien dari *blaming culture* menjadi *safety culture* merupakan kata kunci dalam peningkatan mutu dan keselamatan pasien.

Keunikan pelayanan organisasi diwarnai oleh *Organizational Values* yang menjadi fungsi yang khas dan berbeda dari organisasi lain. *Organizational Values* (OV) merupakan pondasi yang membentuk karakter perusahaan dan menjadi landasan bagi setiap karyawannya dalam bersikap dan bertindak laku. Sebuah perusahaan yang sukses memiliki OV yang mencakup isu pokok mengelola manajemen,

tugas, hubungan dan lingkungan, dimana OV ini merupakan sebuah sistem yang terintegrasi dan bekerja secara komprehensif di dalam sebuah organisasi.

Keunikan pelayanan organisasi diwarnai oleh OV yang menjadi fungsi yang khas dan berbeda dari organisasi lain. OV merupakan pondasi yang membentuk karakter perusahaan dan menjadi landasan bagi setiap karyawannya dalam bersikap dan bertindak laku. Sebuah perusahaan yang sukses memiliki OV yang mencakup isu pokok mengelola manajemen, tugas, hubungan dan lingkungan dimana OV ini merupakan sebuah sistem yang terintegrasi dan bekerja secara komprehensif di dalam sebuah perusahaan. OV memiliki 4 (empat) isu pokok (*core issue*) meliputi *Managing management*, *managing the task*, *managing relationship* dan *managing environment* dan 12 (duabelas) *sub issue* (Dave Francis & Mike Woodcock, 1990).

Penelitian yang berkaitan dengan *occupational commitment* dan *organizational values* belum pernah diteliti di RS X dan belum ada data menunjukkan pengaruh variabel satu terhadap variabel yang lain. Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin mengembangkan penelitian mengenai pengaruh *organizational values* terhadap *occupational commitment* pada perawat ruang rawat inap di RS X.

B. LANDASAN TEORITIS

1. *Occupational Commitment* (OCC)

a. Konsep *Occupational Commitment*

Lee, Kibeom, dkk (2000) menerangkan okupasi sebagai suatu batasan yang teridentifikasi dan spesifik terhadap suatu pekerjaan dimana seorang individu terlibat didalamnya untuk memperoleh kehidupan menurut *point* yang diberikan di dalam suatu waktu. Okupasi berisi sekumpulan ketrampilan, pengetahuan dan tugas - tugas yang membedakannya dari okupasi lain dan secara khas dapat ditransferkan pada *setting* yang berbeda.

Meyer et al., (1993, dalam Snape & Redman, Tom) menjelaskan terminologi *occupational*, *professional* dan *career commitment* telah digunakan untuk mendiskripsikan konstruk yang sama. Bagaimanapun juga, Meyer menghindari terminologi profesional komitmen karena istilah tsb, tampak meniadakan *nonprofessionals*, sedangkan komitmen terhadap karir seseorang melebihi komitmen terhadap pekerjaan yang tertentu. Meyer mendefinisikan



Occupational Commitment (OCC) sebagai derajat kelekatan seseorang terhadap pekerjaan tertentu.

Penelitian terbaru berkaitan dengan OCC oleh Lee, Carswell, & Allen (2000) mendefinisikan OCC sebagai sesuatu yang menghubungkan antara individu dengan okupasinya yang berdasarkan pada reaksi afektif terhadap okupasinya. Saule dan Aukse (2007) menjelaskan OCC sebagai kekuatan suatu hubungan yang tercipta antara karyawan dan pekerjaannya dan kesiapan untuk menginvestasikan sumber – sumber dalam dirinya dalam pekerjaannya tsb. Dalam penelitiannya Saule dan Aukse menemukan bahwa perawat yang menekuni profesinya lebih lama akan semakin mengembangkan *occupational commitment*-nya. Berkaitan dengan konsep OCC Cohen (2007) melaporkan dalam penelitiannya bahwa mempunyai beberapa pekerjaan dalam perjalanan karir seseorang adalah tidak lazim, sebaiknya seseorang bekerja menurut panggilan hidupnya, suatu pekerjaan menjadi komponen yang penting dalam kehidupan seseorang.

b. *Antecedents of Occupational Commitment*

Antecedents yang berbeda akan menyebabkan komitmen yang berbeda pula. Mathieu and Zajac (1990) menghubungkan motivasi dan kepuasan kerja dengan proses komitmen. Selain itu mereka menyebutkan pula *individual traits*, peran, *attribute* kerja, ciri khas yang ada dalam organisasi serta hubungan kerja dengan sama baiknya sebagai *antecedents* komitmen.

Komitmen mulai terjadi ketika seorang individu memiliki motivasi. Hal ini berarti bahwa seorang individu terlibat dalam tugas dan profesinya dan bagaimana seseorang kemudian mengalami kepuasan kerja. Di lain pihak seseorang akan mencoba menemukan alternative lain, sebagai contoh seorang pelajar akan menentukan keputusan setelah menyelesaikan periode *training* yang dilaluinya apabila dia mengalami pengalaman yang negatif. Namun apakah komitmen menjadi penyebab kepuasan kerja? Curry et al. (1986, 848) mengkritisi ide tersebut bahwa komitmen akan menyebabkan kepuasan kerja.

Steers (1977, 47) mempresentasikan model komitmen proses bahwa *individual traits*, *attributes of work* dan pengalaman kerja adalah *antecedents* dalam modelnya. Pengalaman kerja dan pengalaman karir diobservasi menjadi komponen utama dari *occupational image*

berperan penting sebagai faktor psikologikal komitmen (Gaertner & Nollen, 1989, 978). Apabila *antecedents* adalah positif, semuanya akan menimbulkan komitmen dan keinginan untuk tinggal di dalam organisasi dan terlibat di dalam pekerjaan. Unsur – unsur psikologikal komitmen ditemukan lebih banyak didalam kandungan suatu pekerjaan (*occupational attributes*) bila dibandingkan di dalam *individual traits*.

c. *Komponen Occupational Commitment*

Studi terhadap OCC masih terhitung sedikit jika dibandingkan dengan studi terhadap komitmen organisasi. Meyer dan Allen (1993) mengembangkan 3 komponen model dalam OC yang diturunkan berdasarkan komponen komitmen organisasi untuk mendeskripsikan hubungan antara seorang individu dan keputusannya untuk melanjutkan okupasinya, meliputi *affective*, *normative* dan *continuance*. Seseorang dengan komitmen *affective* memiliki keinginan yang kuat untuk melanjutkan profesinya, mungkin menjadi lebih terlibat dalam menjaga informasi yang berhubungan dengan profesinya dan menjadi semakin terlibat dengan organisasi profesi yang spesifik. *Normative commitment* berkembang dari manfaat yang dirasakan atau ketika memiliki pengalaman positif karena keterlibatan dengan profesinya. *Normative commitment* berkaitan dengan perasaan kewajiban untuk melanjutkan profesi. Seorang individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan melanjutkan profesinya berdasarkan pada konsekuensi yang negatif apabila meninggalkan profesinya seperti kehilangan financial dan kehilangan investasinya yang telah terakumulasi. Individu yang melanjutkan profesinya berdasarkan *continuance commitment* tidak memiliki manifestasi pertalian yang sama seperti individu yang termotivasi oleh *affective* atau *normative commitment*. Mereka cenderung tidak mempromosikan okupasinya terhadap publik atau setia terhadap standar profesinya (Blau, 2001, 2003; Irving et al., 1997; Meyer et al., 1993).

d. *Penerapan Occupational Commitment*

Aryee & Tan, 1991; Bedeian et al., 1991 berpendapat bahwa karyawan yang memiliki *occupational commitment* memiliki *work ethics* dan berkonsentrasi lebih kuat terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini, karyawan tidak akan mudah bergerak dari posisinya atau melompat ke posisi selanjutnya bahkan jika



kelihatannya hal tersebut memberikan peluang yang lebih baik. Seorang karyawan dengan *occupational commitment* yang tinggi berkonsentrasi pada pekerjaannya dan tidak akan menyia-nyiakan waktunya (Jeffrey et al., 1996). Hal ini juga berarti, pada saat yang bersamaan, seorang yang sama tidak akan menyia-nyiakan waktunya untuk melakukan sesuatu hal yang tidak menjadi bagian dari *job description*-nya.

Pentti Järvi menguraikan bagaimana pentingnya *occupational commitment* dalam persaingan di masa mendatang dalam penelitiannya terhadap pelajar. Komponen *Values image* dan *self image* menjadi elemen yang utama dalam diri *occupational image* dan juga bagian yang penting dari *occupational self image*. *Self image* menjadi sangat penting karena seseorang akan berpikir ketrampilan yang dimilikinya yang akan menjadi pengembangan dalam okupasinya. Seorang individu akan mengevaluasi keberhasilannya dalam studi dan ketrampilan okupasinya. Objek komitmen tidak sepenuhnya organisasi namun terhadap sejumlah okupasi umum dan berakhir dengan okupasi yang spesifik terhadapnya. Seseorang akan menjadi lebih berkomitmen atau sedikitnya lebih berkonsentrasi dengan apa yang dilakukannya terhadap goal yang diimpikannya.

Lee, Kibeom, dkk (2000) menjelaskan bagaimana pemahaman terhadap OCC adalah penting untuk beberapa pertimbangan, meliputi:

1. Okupasi mewakili fokus yang sangat penting dalam kehidupan banyak orang. Keberadaan OCC telah membuat permasalahan tingkat pendidikan seseorang meningkat, pekerjaan menjadi lebih terspesialisasi dan karyawan berhubungan dengan perubahan organisasi yang luas. Carson dan Bedein, 1994 (dalam Lee, Kibeom, dkk) telah menjelaskan bahwa berhadapan dengan ketidakpastian yang berhubungan dengan perubahan seperti *mergers*, *acquisitions* dan *layoffs* telah menyebabkan banyak karyawan mengintensifkan perhatian mereka dan berkomitmen terhadap aspek dalam kehidupan pekerjaannya dimana mereka merasakan mereka dapat lebih mengendalikan pekerjaannya.
2. OCC menjadi penting karena OCC berpotensi berhubungan dengan retensi, dalam bentuk baik terhadap okupasinya atau sebagai anggota organisasi. Colarelli, 1998

(dalam Lee, Kibeom, dkk) menjelaskan suatu organisasi perlu meretensi karyawan dalam pekerjaan tertentu atau perlu memelihara level yang optimal terhadap *turnover*.

3. OCC menjadi penting karena potensinya yang berhubungan dengan *performance* kerja. Para peneliti telah menunjukkan bahwa pengembangan dari keahlian penting untuk *performance* yang tinggi yang konsisten, yang dibutuhkan seseorang untuk terlibat secara teratur dalam aktivitas yang relevan untuk periode yang panjang (Ericsson & Lehmann, 1996 dalam Lee, Kibeom, dkk). Dalam aspek luasnya mempengaruhi keterikatan yang berkesinambungan dalam okupasinya, OCC menjadi perintis dari contoh *performance* kerja. (Colarelli & Bishop, 1990, dalam Lee, Kibeom, dkk).
4. OCC adalah penting karena dapat memberikan kontribusi untuk memahami mengenai bagaimana mengembangkan orang, memahami dan mengintegrasikannya dengan komitmennya terhadap pekerjaan mereka yang bervariasi termasuk yang berada didalam batas suatu organisasi (Meyer, Allen, & Topolnytsky, 1998; Reichers, 1985, dalam Lee, Kibeom, dkk).

Ada lima faktor kunci untuk mengembangkan komitmen pegawai pada organisasi yang dijabarkan Susatyo (dalam Fajariyanti, 2002: 35-36) berdasarkan riset yang bertajuk *Asian Employee Report 2001* yang perlu diperhatikan pengelola organisasi:

- 1) *Fairness at work*
Apakah pegawai diperlukan secara *fair* oleh organisasi? Unsur yang harus diperhatikan: penilaian kinerja dilakukan secara adil, peraturan organisasi memihak secara seimbang baik terhadap karyawan maupun organisasi, implementasi peraturan organisasi dilakukan secara adil dan merata, gaji diberikan sesuai kontribusi pegawai.
- 2) *Trusted in the job*
Apakah pegawai dipercaya dalam pekerjaannya. Faktor ini mencakup: dipercaya menggunakan dan menguasai asset organisasi untuk tujuan yang tepat, didorong mencoba cara dan metode baru dalam melakukan pekerjaan, mengatur waktu sendiri dalam bekerja, diberi keleluasaan membuat keputusan, dipercaya mengetahui informasi (terbatas) mengenai organisasi.
- 3) *Availability of the right resources*



Apakah pegawai diberikan sumber daya yang memadai untuk dapat bekerja dengan baik? Faktor ini menggambarkan tersedianya peralatan dan perlengkapan kerja, pelatihan dan peluang pengembangan diri, tersedianya waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan, jumlah personel yang memadai untuk merampungkan pekerjaan.

4) *Genuine care and concern for employees*

Apakah organisasi memperlihatkan perhatian dan kepedulian yang tulus terhadap kondisi pegawai? Faktor ini dijabarkan atas kepedulian terhadap perasaan pegawai dalam bekerja di organisasi, tunjangan keluarga, perusahaan memikirkan karir jangka panjang pegawai, umpan balik mengenai kinerja, organisasi membantu bila kebutuhan mendesak.

5) *Having a well-defined job*

Apakah pegawai memiliki pekerjaan yang terdefinisi dengan jelas? Unsur-unsur yang dapat menjelaskan faktor ini adalah deskripsi kerja yang jelas, target jangka pendek yang gamblang, tidak ada perintah yang simpang siur, hasil yang diharapkan atasan harus jelas.

2. Konsep *Organizational Values*

a. Pengertian *Values*

Definisi Value menurut para ahli, antara lain :

- ▶ *Value consisting of non-specific feelings of good and evil, beauty and ugliness, normality and abnormality, rationality and irrationality. Values themselves cannot be observed directly, but can be inferred from their manifestations in alternatives of behaviour* (Hofstede, 1985: 350). Value merupakan suatu perasaan yang spesifik mengenai yang baik dan buruk, bagus dan jelek, normal dan abnormal, rasional dan irasional). Value tidak dapat diamati secara langsung tapi diketahui karena merupakan manifestasi dari perilaku seseorang).
- ▶ *Basic convictions that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence* (Robbin, 2003: 64). Value merupakan keyakinan dasar yang spesifik yang mengarahkan atau menjadi tujuan akhir dari perorangan maupun lingkungan sosial).
- ▶ Definisi Value oleh Mike Woodcock & Dave Francis (1990:3) sebagai *beliefs about what is good or bad, important or not*

important, yaitu keyakinan mengenai apa yang baik atau buruk, penting atau tidak penting. Schwartz (1994:21) mengkonseptualisasikan *values* sebagai *desirable transsituational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in the life a person or other entity*, yaitu tujuan transsituasional yang diinginkan, bervariasi tingkat kepentingannya, merupakan panduan dalam hidup seseorang atau kelompok sosial lainnya.

- ▶ Schwartz & Bilsky (1987:550) memaparkan definisi *values*, sbb :

1. *Concepts or belief*, Konsep – konsep atau keyakinan,
2. *Desirable end states or behaviors that transcend specific situations*, tingkah laku yang diinginkan yang muncul pada situasi tertentu,
3. *Guide selection or evaluation of behavior and events*, memandu seleksi atau evaluasi dari tingkah laku dan peristiwa – peristiwa,
4. *Ordered by relative importance*, tersusun dari yang paling penting.

- ▶ Rokeach (1973) membedakan *values* kedalam 2 type :

1. *Instrumental Values*

Berhubungan dengan *modes of conduct* yang diinginkan. Instrumental Values mencakup nilai – nilai karakter moral yang menunjukkan atribut penting dari kebaikan. Contoh moral *instrumental values* adalah kejujuran, keberanian dan tanggung jawab.

2. *Terminal Values*

Terminal values berhubungan dengan *end states*. Di dalam klasifikasi *terminal Values* terdapat nilai – nilai sosial (*social Values*) yang meliputi nilai – nilai diantaranya seperti keamanan nasional (*national security*) dan kedamaian dunia (*world at peace*).

Menurut Rokeach (1973), nilai – nilai yang terdapat pada individu tersebut bersifat terbatas yang terorganisir dalam *values system*. *Values system* ini dapat dilihat melalui perbedaan *cultural*, sosial dan institusional seseorang. Rokeach (1973) menyebutkan *values* sebagai standar yang memandu perilaku, sementara *values system* adalah rencana umum yang digunakan untuk mengatasi konflik antar *values* dan mengambil keputusan.



b. Pengertian *Organizational Values*

Mike Woodcock & Dave Francis (1990:4) menjelaskan *organization values is belief in action. It is a choice about what is good or bad, important or unimportant that shapes the character of an organization and arise from leader. Values shape behavior, Values are hard to detect, yet they underpin organizations like the foundations of a house. If the foundation is weak, then the house falls down. Organizational values* adalah keyakinan dalam bertindak laku yang merupakan pilihan mengenai apa yang baik atau buruk, penting atau tidak penting, yang membentuk karakter sebuah organisasi dan muncul dari para pemimpin. *Values* membentuk tingkah laku. *Values* sulit dideteksi, namun menyangga organisasi layaknya pondasi rumah. Jika sebuah pondasi lemah, maka rumah akan runtuh.

Rokeach (1973) menyatakan bahwa seperti halnya belief yang lain, *organizational values* memiliki komponen kognitif, afektif dan tingkah laku yang berinteraksi secara kontinyu dan muncul pada setiap aksi dan tingkah laku anggota organisasinya. *Organizational values* ini yang mengkomunikasikan apa yang dipercayai da Barret (2006: 10) mengemukakan definisi mengenai *organizational value* sebagai berikut *organizational value become the "guidelines" or "rules" for decision making in the organization. Value that are shared build trust and create community. They create cohesion and a sense of unity. Organizational value* akan menjadi petunjuk atau peraturan dalam membuat keputusan dalam organisasi. Nilai yang dibagikan akan meningkatkan kepercayaan dan meningkatkan kesatuan kelompok. Mereka akan meningkatkan kohesi dan rasa kesatuan).

c. *Value Inculcation Model (VIM)*

Psikolog Perilaku menunjukkan hubungan yang sangat jelas antara *values*, *attitudes* dan *behaviors*, dengan mengubah perilaku kita dapat mempengaruhi hasil.

Values mengarahkan pada *attitude*, selanjutnya mengarahkan pada *behavior*, kemudian mempengaruhi *Organizational Performance*. Sebuah contoh *value* suatu organisasi adalah *customer focused*. Pada saat telepon berdering maka seorang karyawan akan memiliki *mind set* awal untuk segera berespon terhadap suara telepon yaitu mengambil telepon dan secepatnya menjawab. Apabila siklus ini terjadi maka hasil akhirnya adalah kepuasan pelanggan akan meningkat.

Untuk mengubah perilaku, seorang pimpinan harus menterjemahkan nilai intrinsik menjadi nilai ekstrinsik. Perilaku ekstrinsik dapat diajarkan dan ditingkatkan melalui pengakuan dan penghargaan. Pemimpin dapat mengukur dan mengkategorikan dampak *value*, meningkatkan perubahan perilaku sesuai staf sesuai keinginan pemimpin. RS X memiliki 10 *item organizational values* di RS X, meliputi :

1. Cinta Kasih Kristiani
Senantiasa mewujudkan semangat cinta kasih Kristiani secara tulus sebagai bentuk perjumpaan diri dengan Allah melalui sesama yang menderita dan sakit.
2. Kehidupan adalah Karunia Allah
Senantiasa berpegang teguh menjaga kehidupan adalah bagian yang luhur dari karunia Allah dalam pembebasan dan penyelamatan umat manusia.
3. Mengutamakan keselamatan dan kesembuhan pasien
Senantiasa memahami makna sakit untuk mendukung prioritas mengutamakan keselamatan dan kesembuhan pasien.
4. Kesetiaan
Senantiasa berani berkorban yang diwujudkan secara nyata dengan setia menemani dan memelihara setiap proses pelayanan kesehatan.
5. Kesiapsediaan
Senantiasa memperhatikan dan dapat menanggapi setiap kejadian dalam

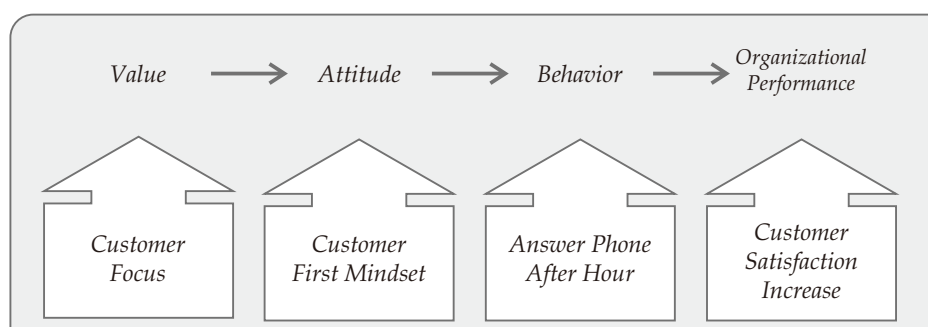


Figure 1.
Pengaruh *Values* terhadap *Performance* Organisasi



lingkungan pekerjaan dengan upaya menjadikan kondisi menjadi lebih baik.

6. Kejujuran

Senantiasa dapat meletakkan nilai-nilai kebenaran sebagai tujuan yang utama untuk meningkatkan martabat manusia.

7. Kesederhanaan

Senantiasa terbuka terhadap perkembangan dunia untuk dapat mengambil peluang yang terbaik bagi organisasi di masa kini dan mendatang.

8. Keramahmatan

Senantiasa meresapi makna optimisme, hati yang gembira dalam menghayati setiap perjumpaan adalah bagian dari pengabdian kepada sesama.

9. Tanggung jawab

Senantiasa memelihara kesucian dan keluhuran dalam menjalankan setiap profesionalitas.

10. Mutu Pelayanan Terbaik

Senantiasa mencermati setiap benturan untuk dapat dikembalikan pada kekhasan mutu pelayanan organisasi.

Nilai organisasi menjadi nilai yang wajib dimiliki oleh setiap karyawan. Pengukuran terhadap value dapat dilihat pada Figure 2.

d. *Organizational Values* Yang Menentukan Kesuksesan Organisasi

Francis & Woodcock (1990) menyatakan bahwa *organizational values* merupakan kekuatan *fundamental* yang akan menentukan kesuksesan suatu organisasi, tanpa adanya pemahaman akan nilai-nilai organisasi yang dijabarkan dalam visi dan misinya maka organisasi akan mengalami ketidakteraturan, ketidakjelasan bahkan akan terpecah-belah. Peran pihak manajemen sangat penting dalam menetapkan

dan memelihara *organizational values* karena peraturan, pengelolaan organisasi dan sistem nilai biasanya ditetapkan para pimpinan puncak organisasi secara hierarki kepada seluruh anggota organisasi. Sistem nilai tersebut akan diikuti oleh seluruh anggota organisasi dan terinternalisasi menjadi budaya organisasi. Oleh sebab itu nilai-nilai manajemen yang tepat akan menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Arti kesuksesan sendiri bagi organisasi publik adalah kemampuan organisasi untuk terus memberikan kontribusi yang dibutuhkan oleh lingkungannya.

Hasil penelitian Francis & Woodcock (1990) menunjukkan bahwa ada 12 (duabelas) nilai yang berkorelasi dengan praktek pengelolaan manajemen yang sukses. Organisasi yang memiliki duabelas nilai ini akan memiliki kesempatan untuk meraih kesuksesannya. Ada empat isu pokok (*core issue*) dan duabelas sub isu (*sub issue*) serta duabelas nilai sebagai sebuah sistem yang integratif akan menjadi landasan bagi organisasi untuk mencapai kesuksesan. Sebagai sebuah sistem yang integratif maka semuanya perlu dimiliki oleh organisasi dengan intensitas yang sama kuat jika perusahaan ingin mencapai kesuksesannya. Berikut adalah *organizational values* tersebut:

1) *Managing Management* (Mengelola Manajemen)

Organisasi harus berurusan dengan isu-isu yang berhubungan dengan kekuasaan dan pengelolaan organisasi. Didalam organisasi hanya manajemen yang secara langsung dapat mengkoordinasikan seluruh elemen-elemen dalam organisasi. Agar organisasi dapat mencapai kesuksesan maka peran manajemen harus didefinisikan dengan jelas, diduduki oleh orang-orang yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini

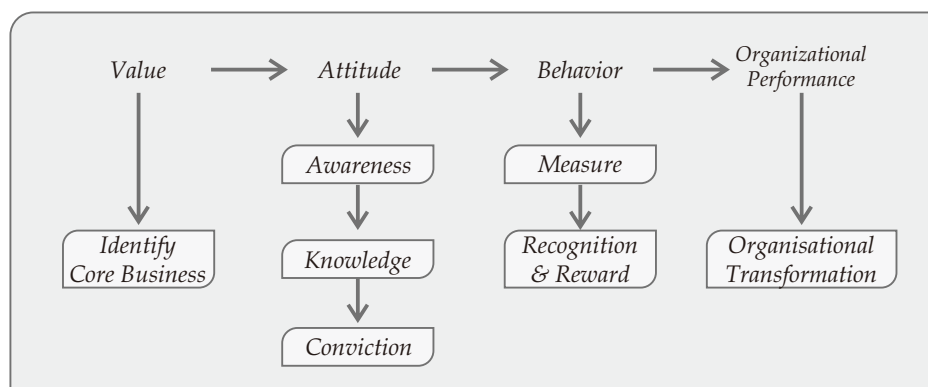


Figure 2.
Pengukuran *Organizational Values*



disebut sebagai *managing management*. Ada 3 sub isu yang berkaitan yaitu :

a) *Kekuasaan (Power)*

Dengan pengetahuan, otoritas dan posisi, kelompok manajemen menetapkan misi organisasi, kebutuhan sumber daya, dan membuat banyak keputusan. Manajemen dianggap sebagai pihak yang paling mengetahui perubahan dalam organisasi, arah dari kebijakan organisasi organisasi dan alasan-alasan mengapa organisasi mengambil kebijakan-kebijakan. Manajemen memiliki kekuasaan namun harus digunakan dengan penuh tanggung jawab karena keputusan yang mereka buat dapat berakibat pada nasib organisasi oleh karena itu dengan kekuasaannya manajer perlu mengatur organisasi dengan penuh perhatian, inisiatif tinggi dan penuh penghargaan. *Value* yang diadopsi dari situasi ini adalah: *manager must manage* (manajer harus mengatur).

b) *Elitisme (Elitism)*

Manajer memiliki tugas-tugas kompleks dan penting. Kualitas orang-orang yang menjalankan peran-peran manajemen merupakan hal yang krusial. Sangat penting untuk dipastikan bahwa setiap posisi jabatan harus diisi oleh orang-orang yang tepat dan memiliki kapasitas. Manajer yang tidak adekuat akan mendatangkan kehancuran perusahaan. Organisasi yang sukses memahami pentingnya mendapatkan kandidat yang terbaik untuk menempati tugas-tugas manajemen dan secara terus menerus mengembangkan kompetensi mereka. *Value* yang diadopsi adalah: *cream belongs at the top* (Yang terbaik berada di atas).

c) *Penghargaan (Reward)*

Kinerja dari setiap anggota organisasi adalah hal yang paling penting. Organisasi harus mampu membangun sistem yang mampu memotivasi setiap anggota organisasi agar memacu munculnya kinerja yang optimal. Sistem *reward and punishment* yang dikelola dengan tepat diharapkan akan dapat membuat setiap orang mengeluarkan kapasitasnya secara optimal dan membentuk perilaku kerja yang sesuai dengan target organisasi. Satu hal yang utama dalam sistem ini adalah setiap orang harus mendapatkan gambaran yang jelas mengenai kinerja yang diharapkan organisasi dan setiap orang akan mendapatkan penghargaan sesuai dengan kinerja yang dihasilkannya. *Value* yang diadopsi adalah: *performance is king* (Kinerja

adalah raja).

2) *Managing The Task*

Setiap organisasi akan berhadapan dengan isu-isu mengenai pengaturan tugas-tugas anggota organisasi dan bagaimana tugas-tugas tersebut diselesaikan. Setiap pekerjaan bisa jadi sangat membosankan, memiliki tuntutan yang tinggi, menantang atau mencemaskan. Namun bagaimanapun tantangannya, setiap pekerjaan harus diselesaikan dan dilakukan dengan sebaik-baiknya. Konsep ini bisa diartikan bahwa pekerjaan harus diselesaikan dengan baik melalui tujuan yang jelas, bekerja secara efisien dan menghemat sumber daya yang ada. Proses ini disebut dengan *managing the task*. Ada 3 sub isu yang berkaitan yaitu:

a) *Efektivitas (effectiveness)*

Setiap organisasi harus mampu mengelola sumber dayanya untuk mengerjakan hal yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi pemerintah bertujuan agar dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya untuk masyarakat. Setiap anggota organisasi seharusnya diarahkan untuk melakukan tindakan-tindakan yang bermanfaat untuk organisasi. Hal-hal yang dapat mengurangi efektivitas organisasi antara lain : kapasitas SDM yang terbatas, kontribusi SDM yang kurang, komunikasi yang lemah, melupakan core business organisasi, organisasi belum mampu melihat tuntutan lingkungan saat ini. Akibatnya banyak anggota organisasi tidak melakukan hal-hal yang seharusnya dilakukan, membuat keputusan yang kurang tepat dan melakukan usaha yang tidak mendukung pencapaian tujuan organisasi. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah: *do the right things* (melakukan hal yang benar).

b) *Efisiensi (efficiency)*

Manajemen yang baik mampu mengelola hal-hal yang kecil secara benar. Organisasi yang sukses akan terus menerus mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu, yang secara konstan akan membawa kebanggaan akan pekerjaannya. Manajemen harus dapat mendorong seluruh anggota organisasi untuk bekerja dengan benar. Walaupun setiap orang memiliki pandangan yang berbeda namun dalam organisasi setiap orang harus memiliki kesamaan persepsi mengenai standar kinerja. Setiap pekerjaan harus dilakukan dengan cepat dan tepat sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan organisasi. Anggota organisasi harus



menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku akan merugikan organisasi. Value yang diadopsi dari hal ini adalah: *do things right* (Melakukan sesuatu dengan benar).

c) Ekonomi (*economy*)

Seluruh kegiatan didalam organisasi membutuhkan anggaran dana. Anggaran dana adalah sesuatu yang tidak mudah didapatkan dan harus dikelola dengan sebaik-baiknya, setiap anggota organisasi harus menyadari bahwa tidak ada hal yang gratis. Oleh karena itu sangat penting bagi setiap anggota organisasi untuk mengetahui tindakan-tindakan yang akan mendatangkan manfaat atau merugikan dalam kaitannya dengan prinsip ekonomi. Lemahnya kemampuan untuk melakukan pengendalian biaya secara efektif merupakan penyebab dari kegagalan dalam organisasi. Value yang diadopsi dari hal ini adalah *no free lunches* (tidak ada makan siang gratis).

3) *Managing Relationship*

Setiap organisasi akan dihadapkan dengan isu-isu mengenai pengelolaan hubungan dengan karyawan agar mendapat kontribusi terbaik dari mereka. Organisasi menuntut orang-orang yang bekerja dalam organisasi dapat memberikan kinerja terbaiknya. Karyawan akan memberikan komitmen yang tinggi jika organisasi dianggap memperlakukan karyawan dengan pantas sesuai dengan harapan karyawan. Setiap pegawai pasti merasa perlu diperlakukan dengan baik, dihargai, dan mendapat kepercayaan dan diperlakukan secara adil. Proses ini disebut *managing relationship*. Ada tiga sub isu yang berkaitan dengan hal tersebut yaitu:

a) Keadilan (*Fairness*)

Apa yang dilakukan oleh organisasi sangat mempengaruhi kehidupan karyawannya. Manajemen harus dapat mengelola karyawannya dengan sebaik-baiknya, bukan secara direktif namun mengelola dengan hati dan menunjukkan rasa kemanusiaannya. Strategi pengelolaan SDM yang mengutamakan rasio dan hanya berorientasi pada keuntungan organisasi memang penting namun kadang dapat menurunkan motivasi karyawan. Menggunakan kekuasaan dengan penuh perasaan dan keadilan membangun kepercayaan dan komitmen dari karyawan. Organisasi yang

sukses menyadari bahwa pandangan, persepsi dan perasaan karyawan adalah hal penting. Value yang diadopsi dari hal ini adalah *who cares wins* (Siapa yang peduli yang akan menang).

b) Kerjasama (*teamwork*)

Dalam organisasi bukan hanya sekumpulan orang yang bekerja, namun orang-orang yang bekerja bersama-sama. Setiap kelompok yang bekerja bersama-sama. Setiap kelompok yang *well-organized* dan *well-motivated* akan meraih kinerja yang lebih optimal. Agar dapat terbentuk *teamwork* yang solid maka setiap orang perlu memiliki komitmen pada kelompoknya. Setiap orang harus memiliki kesadaran pentingnya bekerja dalam kelompok. Sangat penting membuat karyawan merasa bahwa mereka saling memiliki dan menjadi bagian dari sebuah tim untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan bekerjasama maka akan terbentuk konsensus dan komitmen kelompok, kelompok akan termotivasi dan dengan adanya sistem saling melengkapi maka kesalahan dapat diminimalkan. Sangat penting membuat karyawan merasa bahwa mereka saling memiliki. Value yang diadopsi dari hal ini adalah *pulling together* (bekerja sama).

c) Hukum dan Aturan (*law and order*)

Setiap komunitas mengembangkan kerangka kerja dari hukum yang mengatur tingkah laku. Hal ini menjadi aturan dasar mengenai perilaku-perilaku yang dianggap benar atau tidak, dapat diterima dan tidak dapat diterima. Organisasi yang sukses menerapkan dan menegakkan sistem regulasi yang tepat. Value yang diadopsi dari hal ini adalah: *justice must prevail* (hukum harus berlaku).

4) *Managing The Environment*

Setiap organisasi berada dalam suatu lingkungan yang terus bergerak, kompleks dan penuh tekanan. Organisasi harus benar-benar memahami kondisi lingkungan dari berbagai sudut pandang, teknis, ekonomi dan kompetisi. Tanpa informasi yang tepat, mustahil akan dapat diambil keputusan yang tepat. Agar bisa bertahan dan berhasil menghadapi berbagai tantangan dari lingkungan organisasi harus memformulasikan strategi bertahan yang agresif untuk melindungi kepentingannya, mengambil seluruh langkah yang dianggap perlu untuk menjadi kompetitif dan menangkap peluang kapanpun peluang tersebut muncul. Proses ini disebut *managing the environment*. Tiga sub isu



yang berkaitan dengan hal ini adalah :

a) Bertahan (*defense*)

Organisasi perlu mempelajari ancaman yang dihadapi organisasi dan memformulasikan pertahanan yang kuat. Untuk organisasi non komersial, ancaman biasanya datang dari pihak-pihak yang memberikannya dana seperti pemerintah atau lembaga dana. Ancaman atau musuh ada di lingkungan eksternal dan juga internal organisasi. Setiap organisasi memiliki kompetitor potensial yang dapat mengancam kedudukan organisasi. Sedangkan ancaman dari dalam organisasi dapat berupa kurangnya fokus dalam meraih tujuan organisasi, inadekuat pengembangan manajemen sehingga sumber daya organisasi tersia-siakan, integrasi yang lemah antar fungsi sehingga koordinasi menjadi lemah, dan tingkat inovasi yang rendah. Organisasi membutuhkan orang-orang yang berbakat untuk merencanakan strategi dan mengatasi ancaman terhadap organisasi sehingga organisasi dapat meraih kesuksesannya. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah *know thine enemy* (kenali lawanmu).

b) Kompetitif (*Competitiveness*)

Kapasitas untuk menjadi kompetitif adalah salah satu resep suatu organisasi dapat bertahan. Biasanya hal ini sangat dipahami oleh pimpinan puncak perusahaan, walaupun kurang dipahami karyawan yang berada dibawahnya. Organisasi sukses mengambil langkah-langkah yang perlu untuk menjadi kompetitif. Pada prinsipnya organisasi yang terbaik bisa terus bertahan dan meningkatkan kekuasaannya sedangkan organisasi yang lemah akan jatuh. Kompetisi tidak hanya ada dilevel organisasi namun ada juga kompetisi antar individu, antar team, maupun antar unit kerja. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah *survival of the fittest* (hanya yang kuat yang akan bertahan).

c) Oportunisme (*opportunism*)

Walaupun sudah dilakukan rencana yang terbaik sekalipun, masih ada kemungkinan munculnya hal-hal yang tidak diharapkan dan ancaman-ancaman yang tidak diperkirakan serta tidak dapat dielakkan. Suatu organisasi tidak mampu untuk mengabaikan hal-hal yang tidak diinginkan. Lebih bijak untuk melihat dan menangkap peluang ketimbang membiarkan yang lain mengambil kesempatan terbaik. Peluang harus ditangkap dengan cepat meskipun ada beberapa resiko yang harus ditanggung.

Organisasi yang sukses adalah yang berani untuk mengambil kesempatan setiap ada peluang yang memungkinkan. *Value* yang diadopsi dari hal ini adalah *who dares wins* (siapa yang berani yang akan menang).

e. Fungsi *Organizational Values*

Organizational values adalah salah satu dasar bagi organisasi untuk membangun hubungan yang produktif antar pekerja serta hubungan antara organisasi dengan karyawannya, meningkatkan produktifitas kerja dan kepuasan kerja serta mengurangi absensi karyawan juga *turnover*. Posner (1992) menyatakan *organizational value* memiliki fungsi sangat penting dalam organisasi, *organizational value* akan menjadi indikator mengenai budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Mereka juga menyatakan nilai organisasi yang diyakini oleh anggotanya akan mempengaruhi pandangan seseorang terhadap pekerjaannya dan organisasinya, dan berpengaruh pada kesediaannya untuk berkomitmen pada organisasi dan mengambil tanggung jawab pekerjaan.

f. Pergeseran Nilai-Nilai Organisasi

Tidak ada organisasi yang hidup dalam isolasi. Dalam prakteknya setiap organisasi sebagai sistem terbuka, selalu mengalami pergeseran nilai organisasi akibat adanya perubahan dilingkungannya. Kanter (dalam Djati, 2000) mencatat ada enam pergeseran nilai organisasi yang masing-masing berdampak serius terhadap sumber daya manusia.

- 1) Pergeseran dari organisasi yang besar berubah menjadi organisasi yang ramping. Dalam hal ini prinsip kepegawaian bergeser dari besar lebih baik menjadi kecil itu indah dan fleksibel. Dulu kebutuhan organisasi yang besar yang masih memungkinkan adanya tumpang tindih pekerjaan, kelebihan pegawai dan dapat mentolerir penggunaan pegawai untuk pekerjaan yang tidak penting, sekarang dikembangkan kebutuhan organisasi yang ramping dengan usaha terfokus. Semua ini menjadikan perusahaan lebih fleksibel, efisien secara finansial, menguji ketahanan mental dan fisik pegawai dan mengurangi rasa aman dengan menghilangkan jalur karier atau menambah pekerjaan baru.
- 2) Pergeseran dari vertikal ke horizontal. Dalam hal ini bentuk perusahaan yang semula informasi turun melalui rangkaian komando



vertikal dan menetapkan peringkat para pegawai menurut status, kompensasi, wewenang dan pengaruh, kini saat pekerjaan lebih banyak dilakukan dalam tim-tim proyek yang menjangkau antar fungsional atau antara bagian dalam sebuah perusahaan. Semua ini menjadikan para pegawai didorong untuk mencari pengaruh atau bantuan secara horizontal bergantung kepada atasan mereka (vertikal).

- 3) Pergeseran dari keseragaman menjadi keragaman: Angkatan kerja dalam bentuk baru. Dengan makin banyaknya kaum wanita dan golongan minoritas memperoleh posisi dalam pekerjaan yang sebelumnya sangat sedikit dan makin mengglobalisasinya pasar tenaga kerja, maka diskriminasi pekerjaan menurut jenis kelamin dan ras mulai berkurang dan makin lama tempat kerja akan terdiri tim-tim yang berasal dari berbagai golongan sosial budaya. Dengan demikian prioritas manajemen bergeser dari mengelola kelompok yang bercirikan keseragaman menuju keanekaragaman.
- 4) Pergeseran sumber kekuasaan dari status dan hak memerintah menjadi hubungan antar manusia. Dulu ketika hierarki terlalu ditekankan maka sumber kekuasaan berasal dari wewenang formal/jabatan. Namun, ketika hierarki tidak begitu penting lagi maka sumber kekuasaan berasal pada hubungan kerja/jaringan kerja serta kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas.
- 5) Pergeseran loyalitas bentuk baru dari perusahaan ke proyek. Pada perusahaan tradisional kesepakatan dan komitmen adalah masalah ikatan antara individu dan perusahaan. Dalam hal ini seseorang diharapkan setia kepada majikannya. Namun organisasi baru ditandai dengan oleh ikatan yang lebih renggang antara individu dengan perusahaan. Sebaliknya ikatan individu lebih erat dengan profesinya atau rekan sesama proyek. Para profesional bekerja keras proyek demi proyek dan mempertahankan mutu yang tinggi dan mereka akan memperoleh kepuasan kerja dan identitas diri dari bidang yang mereka geluti tidak dari ikatan dengan perusahaan.
- 6) Pergeseran asset karir dari nilai tambah organisasional ke nilai tambah reputasional. Pada perusahaan tradisional karir diturunkan secara institusional, karir tersebut terdiri dari rangkaian langkah-langkah dalam tangga karir. Dalam langkah-langkah

tersebut seseorang karyawan mengumpulkan nilai tambah organisasional, yakni pengalaman-pengalaman dan kontak-kontak yang dibina yang membantu seseorang untuk menaiki jenjang karir. Pada organisasi baru seseorang lebih mementingkan nilai tambah manusia, yakni nilai tambah yang dapat dibawa kemana-mana misal keterampilan dan reputasi yang dapat diterapkan dalam berbagai pekerjaan.

C. METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan mengikuti paradigma *hypotetico deductive method*. Penelitian diawali dengan adanya ketertarikan peneliti pada masalah, kemudian melakukan pengamatan lebih lanjut terhadap masalah melalui observasi dan studi kepustakaan. Setelah itu dilakukan penyempitan terhadap masalah yang diteliti berdasarkan pada informasi yang didapatkan. Kemudian penulis merumuskan hipotesis secara spesifik berdasarkan tinjauan teoretis yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti. Setelah itu dilakukan pengumpulan data dan pengujian statistik untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut. Pada akhirnya dibuat kesimpulan umum berdasarkan teori dan konsep. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian *non experimental*, dimana desain ini digunakan untuk melihat seberapa kuat hubungan antara satu atau beberapa variabel terhadap satu atau beberapa variabel lainnya dan setiap perubahan yang terjadi pada variabel yang terkait bukan disebabkan oleh perlakuan penulis.

Metode pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* yaitu *simple random sampling* dimana setiap anggota populasi Perawat yang telah memenuhi kriteria tersebut mempunyai kesempatan yang sama untuk dimasukkan sebagai sampel (Sumarsono, 2004:59).

Pengambilan sampel diawali dengan menghitung ukuran sampel untuk menetapkan jumlah sampel minimal yang akan digunakan. Kemudian dilakukan pengambilan sampel secara acak di setiap kelompok. Cara ini akan menghasilkan hasil yang lebih cermat dibandingkan dengan mengambil sampel secara acak pada seluruh populasi, karena elemen-elemen pada setiap kelompok cenderung lebih



seragam. Total sampel yang dipergunakan sebanyak 123 orang.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner yang terdiri dari dua alat ukur, dimana setiap alat ukur mewakili setiap variabel. Tipe kuesioner yang digunakan adalah Self Adminstrated Questionnaire, yaitu kuesioner yang diisi sendiri oleh subjek penelitian. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun berdasarkan teori-teori yang berhubungan dengan *organizational values* dan *occupational commitment*. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner untuk mengukur *Occupational Commitment* yang mengacu pada teori Allen (1993), dan kuesioner untuk mengukur *Organizational Values* yang didasarkan nilai-nilai organisasi RS X yang mengacu pada Francis & Woodcock (1999).

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Pengujian Hipotesis Penelitian

a. Analisis Regresi Linear Sederhana

Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Values* terhadap *Occupational Commitment* pada Perawat Ruang Rawat Inap di RS X - Bandung, maka dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linear sederhana dengan model sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

Y = *Occupational Commitment*
X = *Organizational Values*
a = Konstanta
b = Koefisien regresi

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan software SPSS 13.0 diperoleh hasil pada Tabel 1.

Dari output software SPSS 13.0 di atas diperoleh model regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,377 + 0,583 X$$

Tabel 1. Analisis Regresi Linear Sederhana Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,377	0,406		3,392	0,001
X	0,583	0,100	0,468	5,833	0,000

Nilai konstanta a memiliki arti bahwa ketika *Organizational Values* (X) bernilai nol atau *Occupational Commitment* (Y) tidak dipengaruhi oleh *Organizational Values*, maka rata-rata kesiapan menjalankan perubahan sistem manajemen kinerja bernilai 1,377. Sedangkan koefisien regresi b memiliki arti bahwa jika variabel *Organizational Values* (X) meningkat sebesar satu satuan, maka *Occupational Commitment* akan meningkat sebesar 0,583. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, yang artinya *Organizational Values* memberikan pengaruh positif terhadap *Occupational Commitment* (semakin tinggi/kuat *Organizational Values*, maka *Occupational Commitment* semakin meningkat).

b. Uji Hipotesis

- 1) $H_0: \rho_{XY} \leq 0$; *Organizational Values* tidak berpengaruh terhadap *Affective Occupational Commitment*.
- $H_1: \rho_{XY} > 0$; *Organizational Values* berpengaruh terhadap *Affective Occupational Commitment*.

Rumus yang digunakan dalam menguji hipotesis di atas menggunakan uji t student:

$$t_{hitung} = \frac{b...}{Se(b)}$$

$$= 7,603$$

Dengan $\alpha = 5\%$ dan $dk = n-2 = 121$ diperoleh nilai t_{tabel} sebesar $\pm 1,979$.

Berdasarkan kriteria uji berikut:

1. Terima H_0 jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$
2. Tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$

Figure 3.

Berdasarkan perhitungan, dapat diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7,606. Karena nilai t_{hitung}

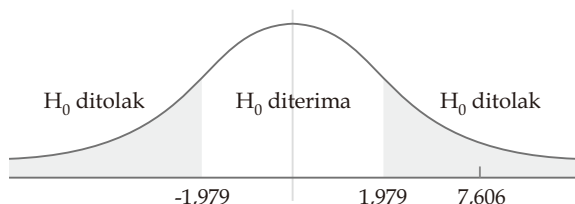


Figure 3.
Kurva Uji t

(7,606) > t_{tabel} (1,979), maka H_0 ditolak. Artinya, terdapat pengaruh *Organizational Values* terhadap *Affective Occupational Commitment* pada perawat Ruang Rawat Inap di RS X – Bandung.

2) H_0 : $\rho_{XY} \leq 0$; *Organizational Values* tidak berpengaruh terhadap *Continuance Occupational Commitment*.

H_1 : $\rho_{XY} > 0$; *Organizational Values* berpengaruh terhadap *Continuance Occupational Commitment*.

$$t_{\text{hitung}} = 3,336$$

Figure 4.

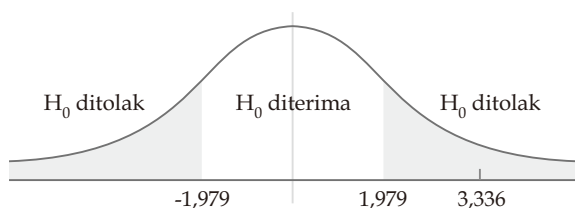


Figure 4.
Kurva Uji t

Berdasarkan perhitungan, dapat diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,336. Karena nilai t_{hitung} (3,336) > t_{tabel} (1,979), maka H_0 ditolak. Artinya, terdapat pengaruh *Organizational Values* terhadap *Continuance Occupational Commitment* pada perawat Ruang Rawat Inap di RS X – Bandung.

3) H_0 : $\rho_{XY} \leq 0$; *Organizational Values* tidak berpengaruh terhadap *Normative Occupational Commitment*.

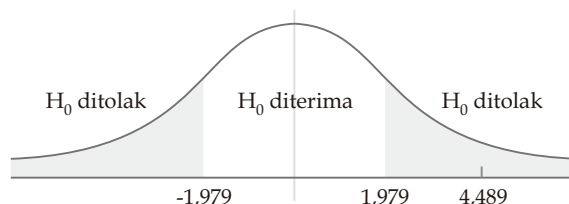


Figure 5.
Kurva Uji t

H_1 : $\rho_{XY} > 0$; *Organizational Values* berpengaruh terhadap *Normative Occupational Commitment*.

$$t_{\text{hitung}} = 4,489$$

Figure 5.

Berdasarkan perhitungan, dapat diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,489. Karena nilai t_{hitung} (4,489) > t_{tabel} (1,979), maka H_0 ditolak. Artinya, terdapat pengaruh *Organizational Values* terhadap *Normative Occupational Commitment* pada perawat Ruang Rawat Inap di RS X – Bandung.

c. Analisis Korelasi

Untuk mengetahui hubungan antara *Organizational Values* dengan *Occupational Commitment*, digunakan analisis korelasi Pearson. Berikut ini adalah hasil pengolahan software SPSS 13.0 untuk koefisien korelasi pada penelitian ini. (Tabel 2.)

Berdasarkan Tabel 2 diperoleh nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0.296 yang berarti terdapat hubungan antara *Organizational Values* dengan *Occupational Commitment* sebesar 0,468.

d. Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh *Organizational Values* terhadap *Occupational Commitment* pada Perawat Ruang Rawat Inap RS X, ditunjukkan oleh koefisien determinasi dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} &= r^2 \times 100\% \\ &= (0,468)^2 \times 100\% \\ &= 21,90\% \end{aligned}$$

Tabel 2. Analisis Korelasi Pearson
Model Summary(b)

Model	R	R square	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	0,468(a)	0,219	0,213	0,36324	8.194	0.001

a Predictors: (Constant); X

b Dependent Variable: Y



Koefisien determinasi dari hasil perhitungan didapat sebesar 21,90%. Hal ini menunjukkan

organisasi RS X, meski sering terdengar suara sumbang bahwa sistem tersebut hanya membuat orang terjebak dalam pendokumentasian yang birokratis dan bertele-tele bahkan terkesan menghabiskan waktu kerja daripada terlibat dalam pelayanan, namun perbedaan pendidikan SPK, D3 Keperawatan dan S1 Keperawatan tidak menjadi kendala yang berarti karena perawat tetap mampu bekerja sama dan berkolaborasi dalam profesi dengan baik menuju pada satu pelayanan kesehatan yang terpadu berdasarkan kualitas terbaik.

c. Pembahasan Kategori *Occupational Commitment* Ruang Rawat Inap di RS X secara Keseluruhan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perawat ruang rawat inap di RS X memiliki kategori yang tinggi pada *Affective Occupational Commitment* apabila dibandingkan dengan komitmen yang lain.

Hal ini menggambarkan bagaimana perawat memiliki kebanggaan dan kepuasan batin yang tersendiri sehingga membuat perawat terus bertahan dalam pekerjaannya. Penemuan ini sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Meyer bahwa komponen komitmen yang terkuat pada seseorang lebih dipengaruhi oleh *affective commitment* dibandingkan dengan komitmen yang lain.

Munculnya hubungan terapeutik saat berinteraksi dengan pasien dan keluarga pasien akan membangkitkan pengalaman emosional yang sangat berkesan mendalam bagi seorang perawat, selain itu membuat perawat mampu untuk beradaptasi dengan segala macam permasalahan dalam pekerjaan dan terus bertahan dalam profesinya.

Mathieu & Zajac (1990) menemukan korelasi yang cukup besar antara kepemimpinan partisipatori dan komunikasi pimpinan, yang merupakan bentuk pengalaman kerja, dengan komitmen organisasi. *Occupational Commitment* menjadi unsur yang mempengaruhi pencapaian komitmen pada organisasi. Dalam hal ini sebagaimana diungkapkan Mathieu & Zajac peran kepemimpinan partisipatori dan komunikasi pimpinan menjadi salah satu faktor yang akan mempengaruhi *Occupational Commitment* perawat ruang rawat inap di RS X. Selain unsur diatas perbedaan persepsi dapat timbul karena pengaruh kepemimpinan. Dalam keseragaman prosedur, sarana dan fasilitas kerja dibutuhkan adanya kepemimpinan yang kuat membantu staf perawat untuk menjaga



komitmen terhadap profesinya. Penelitian menunjukkan bagaimana seorang pemimpin di ruang rawat inap masih cukup mampu mengelola staf perawat di bagian sehingga tidak mendasarkan bekerja pada pertimbangan untung rugi atau lebih dekat dengan istilah *Continuance Occupational Commitment*. Atau pada pertimbangan – pertimbangan yang bersifat normative atau dikenal dengan istilah *Normative Commitment*. Hal ini sungguh merupakan keuntungan tersendiri bagi organisasi RS X yang harus dipertahankan dan digunakan sebagai dasar untuk mengelola sumber daya manusia khususnya para perawat.

E. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, didapatkan simpulan sebagai berikut:

1. *Organizational Values* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Occupational Commitment* Perawat. Artinya semakin kuat *Organizational Values* di RS X maka *Occupational Commitment* Perawat juga akan semakin kuat.
2. *Occupational Commitment* pada perawat didominasi oleh komponen *Affective Occupational Commitment* dibandingkan komponen *Continuance Occupational Commitment* dan *Normative Occupational Commitment*.

Rekomendasi

Mengingat pengaruh *Organizational Values* terhadap *Occupational Commitment* pada perawat ruang rawat inap dewasa di RS X tergolong kecil, disarankan pada penelitian selanjutnya hendaknya juga mempertimbangkan variabel-variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap *Occupational Commitment* Perawat seperti motivasi kerja dan kepemimpinan. Program intervensi sebagai upaya untuk meningkatkan *Organizational Values* harus dipahami dan dilaksanakan secara bertahap dan konsisten serta membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Diharapkan dengan adanya intervensi tersebut akan meningkatkan *Affective Commitment* perawat ruang rawat inap secara khusus atau pada subyek lain karyawan di RS X.

Penelitian ini masih banyak memiliki keterbatasan, karenanya diperlukan suatu penelitian lanjutan baik untuk kepentingan akademis maupun praktis, agar didapatkan

gambaran yang lebih tajam, baik dari segi substansi, metode, maupun pelaksanaan penelitiannya sendiri.

REFERENSI

- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, halaman: 1 – 18.
- Chatterjee, S., & Hadi, A.S. 2006. *Regression Analysis by Example*, 4th Edition. United States of America: John Wiley & Sons.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. 2003. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science*, 3rd Edition. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Draper, N.R., & Smith, H. 1998. *Applied Regression Analysis*, 3rd Edition. Canada: John Wiley & Sons.
- Francis, D., and Woodcock, M. 1990. *Unblocking organizational values*. London: Scott, Foresman and Company.
- Goodwin, L.D., & Leech, N.L. 2003. *The Meaning of Validity in The Standards for Educational and Psychological Testing: Implication for Measurement Courses*. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, October, Vol. 36, pp.181-191.
- Kaplan, R.M., & Saccuzzo, D. P. 2009. *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues*, 7th Edition. USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Kim, T. & Chang K., 2007, *Interactional Effects of Occupational Commitment and Organizational Commitment of Employees in Sport Organizations on Turnover Intentions and Organizational Citizenship Behaviors*, *International Journal of Applied Sports Sciences*, Vol. 19, No. 2, 63 - 79
- Lee, Carswell, & Allen, 2000, *Testing for a four – dimensional structure of occupational commitment*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, http://goliath.ecnext.com/coms/gi_0199-1260051, format online
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach*, 12th Edition. Singapore: McGraw Hill.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publication.
- Meyer J.P., dkk, 2002, *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, *Journal of Vocational Behavior* 61, pp.20 - 52
- Meyer, J.P., dkk., 2004, *Employee Commitment and Motivation : A Conceptual Analysis and Integrative Model*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, 991 – 1007
- Pedhazur, E.J. 1997. *Multiple Regression in Behavioral*



- Research Explanation and Prediction*, 3rd Edition.
United States of America: Thomson Learning.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior* 9th Edition.
New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Indonesia: PT Indeks kelompok Gramedia.
- Schneider, B., & Smith, D.B. 2004. *Personality and Organizations*. United State of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Speculand, R., & Chudhary R., 2004, *Living Organizational Values: the Bridges Value Inculcation Model*, Business Strategy Series, Vol. 9 No. 6, pp. 324-329
- Suharjo, J.B., 2008, *Membangun Budaya Keselamatan Pasien dalam Praktik Kedokteran Rumah Sakit*, Yogyakarta: IKAPI
- Sunyoto, D. 2011. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: CAPS.
- Suryabrata, S. 2005. *Pengembangan Alat Ukur Psikologis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Swerdlik, C. 2009. *Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement*, 7th Edition. United States of America: McGraw-Hill Primis.
- Wang, G.C.S., & Jain, C. L. 2003. *Regression Analysis Modelling & Forecasting*. New Jersey: Graceway Publishing Company.
- Watson, D.L. & Tharp, R.G., 1930, *Self - Directed Behavior*, California : Pasific Grove
- Whiting, 2004, *The Missing Element of OHSMS and Safety Programmes : Calculating and Evaluating Risk*, J Occu Safety Health 1 : 9 – 24.