

**KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN UKM:
PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *EMPLOYEE RECOGNITION*
(STUDI EMPIRIS PADA USAHA KECIL
DAN MENENGAH DI KOTA MAGELANG)**

Rochiyati Murniningsi & Muhdiyanto
murnisudarjo@yahoo.com
Universitas Muhammadiyah Magelang

Abstract

Organization performance is really influenced by its human resources. As well, in global competition and free trading, organization of SME's need human resource that adapt with any change. In limited financial condition, micro enterprise has to optimize non financial extrinsic (e.g. job enrichment and employee recognition) which is suitable to influence the staff due to the better performance. The research done to get additional empirical proofs dealing non financial incentive (job enrichment and employee recognition) concerning organization commitment of SME's staffs moderating variable job satisfaction. The result shows that there is positive and significant job enrichment, employee recognition concerning organization commitment and job satisfaction as moderating variable. Therefore, although most staffs working in SME's are in a group which still emphasize only in staple needs (psychological needs) but they perceive that rewards in the form of appreciation in what they've done (non financial reward) can increase job satisfaction and organization commitment. Thus, that condition will guarantee them not to leave the organization.

Keywords: Job enrichment, employee recognition, job satisfaction, organization commitment

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sebagai salah satu elemen pertumbuhan perekonomian menempati posisi strategis untuk mempercepat perubahan struktural dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. UKM melalui perannya mampu memperluas penyediaan lapangan kerja, menjadi sumber pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, dan pemerataan peningkatan pendapatan. Peran usaha kecil dan menengah yang besar ditunjukkan oleh kontribusinya terhadap produksi nasional, jumlah unit usaha dan pengusaha, serta penyerapan tenaga kerja. Perkembangan UKM seperti itu sangat signifikan dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Dari aspek jumlah, pertumbuhan UKM pasca krisis ekonomi semakin pesat, seiring banyaknya pemutusan hubungan kerja di perusahaan-perusahaan. UKM dituntut untuk mampu bersaing di era perdagangan bebas, baik di pasar domestik maupun di pasar

ekspor, sangat ditentukan oleh dua kondisi utama. Pertama, lingkungan internal UKM harus diperbaiki, yang mencakup aspek kualitas SDM, terutama kewirausahaan (*entrepreneurship*), penguasaan teknologi dan informasi, struktur organisasi, sistem manajemen, kultur/budaya bisnis, kekuatan modal dan jaringan bisnis dengan pihak luar. Kedua, lingkungan eksternal harus juga kondusif, yang terkait dengan kebijakan pemerintah, aspek hukum, kondisi persaingan pasar, kondisi ekonomi-sosial-kemasyarakatan, kondisi infrastruktur, tingkat pendidikan masyarakat, dan perubahan ekonomi global.

Daya saing kemajuan UKM sebagaimana uraian di atas sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Kompetisi global dan perdagangan bebas menuntut sumber daya manusia UKM yang handal dan mampu beradaptasi dengan berbagai situasi perubahan. Masalah produktivitas tenaga kerja UKM masih berkuat pada : (a) rendahnya kualitas sumber daya manusia khususnya dalam manajemen, organisasi, teknologi, dan pemasaran; (b) lemahnya rata-rata kompetensi kewirausahaan; dan (c) terbatasnya kapasitas UKM untuk mengakses permodalan, informasi teknologi dan pasar, serta faktor produksi lainnya.

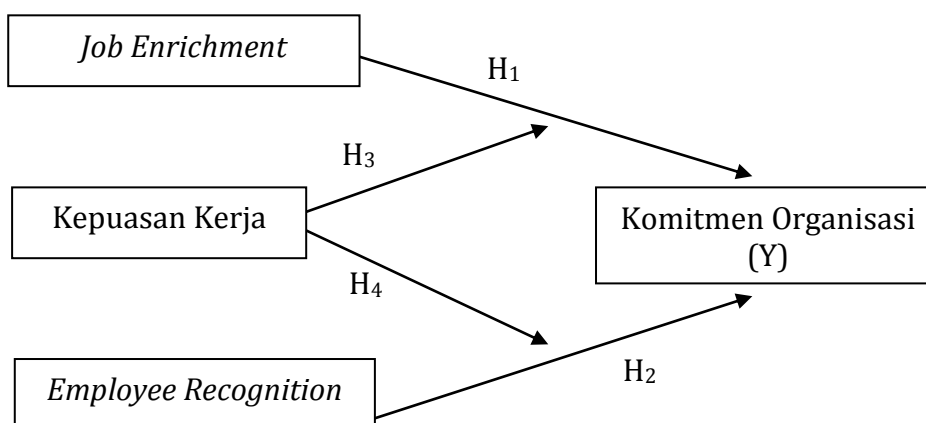
Guna mencapai pertumbuhan yang signifikan, UKM harus mampu memilih, mengembangkan serta mempertahankan sumberdaya manusia yang ada. Untuk dapat mempertahankan sumber daya yang ada, UKM dituntut untuk meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan komitmen organisasi karyawan dan memberikan keamanan kerja bagi karyawan. Namun demikian, dikarenakan terbatasnya sumberdaya finansial UKM, mengakibatkan menurunnya tingkat kepuasan dan komitmen organisasi karyawan UKM. Masalah sumberdaya manusia pada usaha kecil adalah sulitnya mencari dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki loyalitas, kedisiplinan, kejujuran dan tanggung jawab yang tinggi. Kesulitan ini akan menjadi kendala UKM. Dalam kondisi keuangan yang terbatas, UKM berupaya mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan tetap harus memperhatikan alternatif penggajian (*reward*), yaitu dengan insentif non finansial bagi karyawannya. Appelbaum (2000) menyatakan bahwa perusahaan kecil bisa mengoptimalkan imbalan ekstrinsik non finansial yang sesuai untuk dipergunakan sebagai pendorong serta menarik dan mempertahankan sumberdaya manusia yang berkeahlian agar tidak berpindah. Insentif non finansial ini dapat dilakukan dengan metode *job enrichment* dan *employee recognition*. Sebagai contoh, *employee recognition* dapat dilakukan dengan ucapan 'terima kasih', komentar seperti 'bagus' atau 'well done' atas pekerjaan karyawan. Penghargaan tersebut dapat

menciptakan efek jangka panjang yang lebih besar terhadap motivasi karyawan dibanding *reward* kecil dalam bentuk uang.

Sumber-sumber motivasi yang efektif dari insentif non finansial secara signifikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan UKM. Tujuan program insentif non finansial pada dasarnya adalah untuk mempengaruhi perilaku karyawan atau pekerja agar berkinerja lebih baik. Oleh karenanya, untuk meningkatkan kualitas pengaruh program insentif non finansial, pimpinan UKM perlu mengetahui karakteristik karyawan sebagai tolak ukur keberhasilan program tersebut. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa insentif non finansial memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian ini dilakukan untuk memperoleh tambahan bukti empiris mengenai pengaruh insentif non finansial (*job enrichment, employee recognition*) terhadap komitmen organisasi karyawan UKM dengan kepuasan kerja variabel pemoderasi.

TELAAH TEORI & PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Berdasar telaah teori, hasil penelitian terdahulu dan beberapa hipotesis yang diajukan tentang hubungan antara insentif non finansial (*job enrichment* dan *employee recognition*) dengan komitmen organisasi yang diperkuat dengan kepuasan kerja, maka diajukan suatu model penelitian seperti pada gambar berikut:



Gambar 1
Hubungan *Job Enrichment* dan *Employee Recognition* terhadap Komitmen Organisasi dengan moderasi Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer, Allen, & Smith, 1997). Selanjutnya, Meyer dan Allen (1997) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi, maupun dari individu sendiri. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

Pertama, *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Kedua, *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Ketiga, *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Motivasi *Job enrichment* merupakan suatu pendekatan untuk merancang kembali pekerjaan guna meningkatkan motivasi intrinsik dan meningkatkan kepuasan kerja. Pekerja diberikan kekuasaan atas pekerjaannya, dapat membuat pekerjaan menjadi lebih terspesialisi dan sederhana, sehingga seorang pekerja dapat mengembangkan kecakapan yang mereka miliki. *Job enrichment* mampu membuat pekerja menjadi termotivasi agar berhasil dalam mencapai kepuasan kerja, karena pekerja memiliki kemandirian. Namun, tidak semua pekerja dapat melakukan *job enrichment*, karena untuk dapat melaksanakannya pekerja diharapkan memiliki tanggung jawab. Pekerja juga dapat mengoreksi pekerjaannya sendiri karena dalam *job enrichment* dituntut kemampuan dari para pekerja sehingga mampu memotivasi secara intrinsik, maka kemungkinan absensi dan perpindahan

kerja akan berkurang. Adanya motivasi tersebut membuat pekerja ingin melakukan yang terbaik bagi pekerjaannya.

Job enrichment merupakan salah satu teori untuk meningkatkan motivasi bekerja para pekerja. Menurut Greenberg (2001), *job enrichment* adalah praktek dengan memberikan pekerja sebuah pengendalian kerja, dari perencanaan, pengorganisasian sampai dengan implementasi dan evaluasi hasil pekerjaan. *Job enrichment* juga lebih menekankan kemandirian seorang pekerja lebih mandiri dan inovatif, sehingga memberikan motivasi pekerja untuk memajukan organisasi yang lebih baik. Motivasi ini sering didentikan dengan wujud dari komitmen dalam suatu organisasi. Mengacu pada konsep tersebut, maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Job enrichment* berpengaruh pada komitmen organisasi

Employee Recognition menurut Robbins (2003) terdiri atas atensi pribadi atasan terhadap bawahan, ekspresi minat, dan persetujuan serta ada apresiasi dari atasan saat pekerjaan dilakukan dengan baik. Berdasarkan konsep tersebut menunjukkan bahwa, *recognition* merupakan bentuk *reward* yang sifatnya interpersonal pada pekerja, sehubungan dengan performa kerja yang baik, berupa ekspresi personal yang bisa meningkatkan status pekerja. Bentuk dari *reward* ini bisa bermacam-macam, mulai dari pemberian berbentuk barang pada pekerja yang berprestasi, ucapan selamat, penghargaan terhadap pekerja teladan bulanan, sampai *year gathering* untuk pekerja atau kelompok yang berprestasi. Ada perbedaan mendasar antara *recognition* dan *insentif*. *Recognition* biasanya bersifat spontan atau tidak ada pengumuman resmi dari perusahaan dan meliputi semua teknik yang bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan *insentif* biasanya sudah berjalan rutin serta resmi dari perusahaan, selain itu hanya menggunakan teknik yang selektif untuk mendorong pekerja mencapai tujuan khusus. *Employee recognition* merupakan elemen dari motivasi seorang karyawan bekerja dan beraktivitas. Karyawan tidak hanya membutuhkan pemberian gaji dan keuntungan yang layak, namun juga memerlukan penghargaan dan apresiasi atas pekerjaan mereka. Penghargaan dan pengakuan atas diri karyawan memegang peran penting dalam motivasi karyawan.

Employee recognition merupakan bentuk pengakuan terhadap sesuatu yang telah di capai oleh pekerja. Menurut Heller & Hindle (1998), *employee recognition* dapat mendorong dalam meningkatnya kepercayaan diri dan loyalitas terhadap organisasi dan sebagai *reward* bagi pekerja. Hal ini mengandung konsep bahwa, bahwa pekerja membutuhkan penghargaan atas pencapaian prestasi yang dilakukan, sehingga penghargaan terhadap

pencapaian tersebut merupakan cara yang penting untuk memuaskan kebutuhan atas penghargaan (*esteem need*) karyawan untuk menjaga dan meningkatkan rasa memiliki terhadap tempat bekerja. Rasa memiliki merupakan salah satu komponen dari komitmen terhadap organisasi.

H₂: *Employee recognition* berpengaruh pada komitmen organisasi

Secara umum kepuasan didefinisikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003). Sikap tersebut berasal dari persepsi individu tentang pekerjaannya, sehingga Luthans (2005) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi penting dari kepuasan kerja. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi dan kondisi kerja. *Kedua*, kepuasan kerja seringkali menentukan seberapa besar hasil yang akan dicapai atau harapan-harapan yang akan dilampaui. Jika seorang pekerja bekerja lebih keras daripada yang lainnya di suatu organisasi, tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit, maka pekerja dapat memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, dan rekan sekerjanya, sehingga menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya, jika pekerja merasa diperlakukan dengan baik dan adil, maka pekerja akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. *Ketiga*, kepuasan kerja mencerminkan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri (Luthans, 2005).

Kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitudinal variable*) yang merefleksikan apa yang dirasakan seseorang mengenai pekerjaannya (Spector, 2000). Menurut Knop (1995) menyatakan bahwa, kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job enrichment* dan *employee recognition* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan menjadi satu kesatuan yang efektif dalam usaha kecil dan menengah (Appelbaum, 2000). Pekerja yang merasa apa yang telah dilakukan terhadap perusahaan sangat banyak (*job enrichment*) dan karyawan memperoleh penghargaan atas pekerjaan itu (*employee recognition*), maka karyawan akan merasa puas. Mengacu pada konsep dan hasil penelitian tersebut, maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₃: *Kepuasan kerja memoderasi pengaruh job enrichment dan employee recognition terhadap komitmen organisasi*

H₄: *Kepuasan kerja memoderasi pengaruh employee recognition terhadap komitmen organisasi*

METODE PENELITIAN

Jumlah UKM yang mempunyai ijin sebanyak 1.031 UKM dan jumlah tenaga kerja yang terserap sebanyak 2.793 karyawan. Jumlah ini belum termasuk UKM yang tidak atau belum mempunyai ijin resmi. UKM diklasifikasikan menjadi sembilan sentra : makanan ringan, roti/kue, getuk, tahu, tempe, konfeksi, mainan anak, prut besi/logam, dan kerupuk (Bapeko Magelang, 2010). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada pertimbangan tertentu. Responden penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja pada Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kota Magelang dan harus sudah bekerja di UKM minimal satu tahun. Sementara kriteria untuk UKM sampel adalah jumlah tenaga kerja minimal lima orang, kegiatan usaha sudah berjalan minimal lima tahun, dan mempunyai ijin dari instansi terkait. Selain itu UKM yang digunakan terdiri atas berbagai jenis usaha.

Variabel *Job Enrichment* merupakan suatu pendekatan untuk merancang kembali pekerjaan guna meningkatkan motivasi instrinsik dan meningkatkan kepuasan kerja. Pekerja diberikan kekuasaan atas pekerjaannya, mereka dapat membuat pekerjaan mereka menjadi lebih spesifik dan sederhana. Instrumen penelitian ini mengadopsi butir-butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Appelbaum (2000) yang terdiri dari 5 item pertanyaan dengan skala *likert* 5 poin, 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Pertanyaan ini meliputi : ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, kebebasan merencanakan pekerjaan, implementasi perencanaan pekerjaan, evaluasi pelaksanaan pekerjaan, dan beban tanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Variabel *Employee Recognition* adalah bentuk *reward* yang sifatnya interpersonal pada pekerja, sehubungan dengan performa kerja yang baik, berupa ekspresi personal yang bisa meningkatkan status pekerja. Bentuk dari *reward* ini bisa bermacam-macam, mulai dari pemberian berbentuk barang pada pekerja yang berprestasi, ucapan selamat, penghargaan terhadap pekerja teladan untuk pekerja atau kelompok yang berprestasi. Instrumen penelitian ini mengadopsi butir-butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Appelbaum (2000) yang terdiri dari 5 item pertanyaan dengan skala *likert* 5 poin, 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

Wexley dan Yukl (1977) dalam Moh. As'ad (2001) memandang kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Robert Hoppecl adalah penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan

kebutuhannya (Pandji Anoraga, 1992:81). Instrumen penelitian ini mengadopsi butir-butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Appelbaum (2000) yang terdiri dari 6 item pertanyaan dengan skala *likert* 5 poin.

Variabel Komitmen Organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Instrumen penelitian ini mengadopsi butir-butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1997) yang terdiri dari 5 item pertanyaan dengan skala *likert* 5 poin, 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

Analisis dan Hasil

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel yang telah ditentukan (*construct validity*) dengan koefisien (*cronbach*) alpha 0,4 sehingga diperoleh data yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Cara yang digunakan adalah dengan bantuan program SPSS versi 12.0 (Sugiyono dan Eri Wibowo, 200:130). Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran terhadap konsistensi pertanyaan, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama. Uji validitas dari data penelitian ini diketahui bahwa semua item kuesioner mempunyai skor diatas 0,4 sehingga disimpulkan bahwa semua item kuesioner tersebut adalah valid.

Tabel 1
Karakteristik Ukm Menurut Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah	Prosentase
5 - 8 orang	34	60,71 %
9 - 12 orang	11	19,64 %
13 - 16 orang	5	8,93 %
>16 orang	6	10,72 %
Total	56	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Uji reliabilitas menggunakan teknik Alpha Cronbach dengan *rule of thumb* 0,6. Hasil uji reliabilitas dapat diketahui bahwa semua jenis kuesioner mempunyai skor diatas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua jenis kuesioner tersebut adalah reliabel.

Pada penelitian ini peneliti menyebarkan kuesioner dengan *respond rate* sebesar 93,33%. Adapun karakteristik responden dijelaskan dalam tabel-tabel dibawah ini:

Sedangkan dari karakteristik responden menurut pendidikan ditunjukkan dalam tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2
Karakteristik Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
S D	6	10,71 %
S L T P	5	8,93 %
S L T A	28	50,00 %
D3 - S1	17	30,36 %
Total	56	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Karakteristik responden dilihat dari umur dapat dijelaskan sebagaimana tabel 3 dibawah ini:

Tabel 3
Karakteristik responden menurut umur

Umur	Jumlah	Prosentase
< 20 tahun	9	16,07 %
21 - 30 tahun	26	46,43 %
31 - 40 tahun	16	28,57 %
Diatas 40 tahun	5	8,93 %
Total	56	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Karakteristik responden dilihat dari lamanya bekerja pada UKM dapat dijelaskan sebagaimana tabel 4 dibawah ini:

PEMBAHASAN DAN KESIMPULAN

Pengujian variabel kepuasan kerja memoderasi variabel *job enrichment* maupun variabel *employee recognition* dalam pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dilakukan dengan uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* (MRA), dengan ketentuan jika variabel kepuasan kerja merupakan moderating variabel, maka nilai koefisien parameter harus signifikan pada 0.05. Diketahui nilai parameter koefisien regresi sebesar 0,126 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,047 ($p < 0.05$) menunjukkan ada pengaruh positif dari variabel *job enrichment* terhadap

komitmen organisasi karyawan sehingga hipotesis ke1 dinyatakan terbukti. *Job enrichment* merupakan bentuk *reward* insentif non finansial khususnya yang bersumber dari dalam diri dan mampu mempengaruhi faktor psikologis dari pekerja untuk memotivasi pekerja berkomitmen terhadap perusahaan (Appelbaum, 2000). Semakin tinggi dan bervariasinya pekerjaan akan membuat karyawan relatif lebih nyaman bekerja serta pada akhirnya dapat mengurangi *turn over* pekerja (Anoraga Sudantoko, 2002). Penelitian ini menunjukkan apabila *job enrichment* mengalami peningkatan, maka komitmen organisasi karyawan juga akan mengalami peningkatan. Karyawan merasa bebas dalam melaksanakan pekerjaan dan mengevaluasi hasilnya, hal ini akan mendorong karyawan untuk memiliki kepedulian terhadap masa depan organisasi tempat mereka bekerja. Pekerjaan yang menarik juga merupakan pendorong bagi karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan yang paling penting adalah karyawan merasa memiliki dan bangga dengan organisasi UKM dimana mereka bekerja.

Tabel 4
Karakteristik responden menurut masa kerja

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
1 - 2 tahun	9	16,07 %
>2 - 3 tahun	19	33,93 %
> 3 - 5 tahun	12	21,43 %
> 5 tahun	16	28,57 %
Total	56	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Variabel *employee recognition* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan nilai parameter koefisien regresi sebesar 0,360 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,019 ($p < 0,05$). Hasil ini menguatkan hipotesis ke2 yang menyatakan bahwa *employee recognition* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan merasa apa yang telah dikerjakannya dihargai dan memperoleh pengakuan atas prestasi pekerjaannya. *Employee recognition* terhadap karyawan merupakan bentuk *reward* yang bersifat interpersonal pada pekerja dan spontan. Agar komitmen organisasi karyawan meningkat perlu diberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai. Penghargaan berupa pengakuan dan juga berupa imbalan lainnya yang sesuai dengan yang mereka harapkan akan mampu mempertahankan karyawan dan meningkatkan *respect* terhadap perusahaan. Selain itu penghargaan terhadap karyawan mampu meningkatkan status mereka (Gibson, 2000).

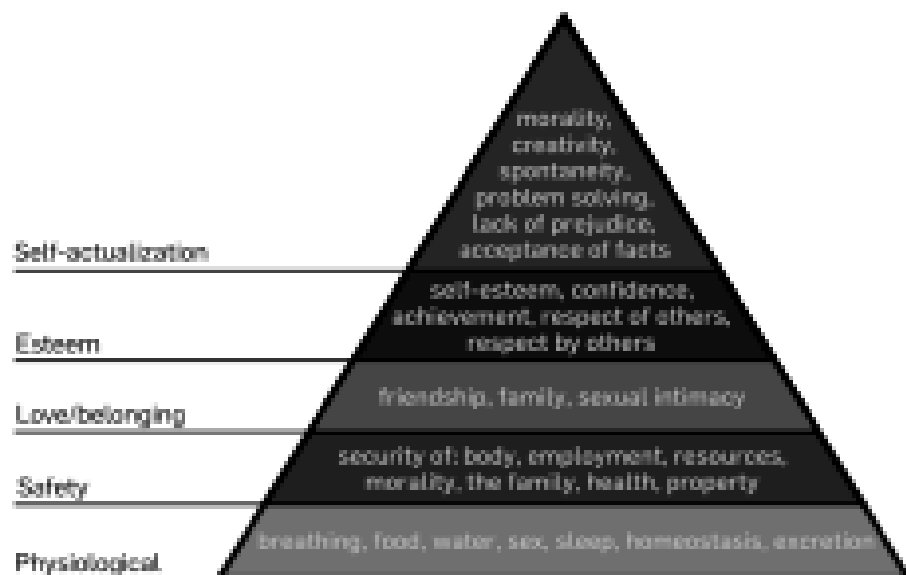
Variabel moderator mempunyai nilai parameter koefisien regresi sebesar 0,118 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hipotesis ke3 bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh *job enrichment* terhadap komitmen organisasi terbukti. Kebijaksanaan pimpinan dan perusahaan kepada para pekerja untuk menuangkan ide dalam pekerjaan dan mengembangkan diri mampu memberikan kepuasan kerja. Karyawan mempunyai pola pandang yang lebih positif terhadap perusahaannya sehingga individu memiliki komitmen terhadap organisasinya (Kiesler dan Salancik dalam Meyer & Allen, 1997). Kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan ide yang dimiliki secara signifikan akan mampu meningkatkan komitmen organisasi dengan diperkuat oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja meningkat, akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. UKM sering menghadapi kendala *turn over* pekerja yang relatif besar. Kesempatan untuk mengembangkan diri di UKM sedikit sehingga muncul persepsi karyawan tentang pekerjaan yang membosankan serta pekerjaan yang tidak sesuai dengan bidang yang diminati.

Variabel moderator mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 0,077 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,025 ($p < 0,05$), dengan demikian hipotesis ke4 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh *employee recognition* terhadap komitmen organisasi terbukti. Karyawan merasa apa yang telah dilakukan terhadap perusahaan sangat banyak dan karyawan memperoleh penghargaan atas pekerjaan itu, maka karyawan akan merasa puas. Penghargaan terhadap karyawan yang disertai kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Hubungan emosional karyawan terhadap perusahaannya dan penghargaan keterlibatan karyawan dalam perusahaan merupakan bentuk *affective commitment* yang dapat memberikan kepuasan bagi karyawan dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan (Meyer dan Allen, 1997).

Hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan dengan teori hirarki kebutuhan Maslow, aliran psikologi humanistik. Psikolog humanis percaya bahwa setiap orang memiliki keinginan yang kuat untuk merealisasikan potensi dalam dirinya, untuk mencapai tingkatan aktualisasi diri. Untuk membuktikan bahwa manusia tidak hanya bereaksi terhadap situasi yang terjadi di sekelilingnya, tapi untuk mencapai sesuatu yang lebih, Maslow mempelajari seseorang dengan keadaan mental yang sehat, dibanding mempelajari seseorang dengan masalah kesehatan mental. Hal ini menggambarkan bahwa manusia baru dapat mengalami "puncak pengalamannya" saat manusia tersebut selaras dengan dirinya maupun

sekitarnya. Dalam pandangan Maslow, manusia yang mengaktualisasikan dirinya, dapat memiliki banyak puncak dari pengalaman dibanding manusia yang kurang mengaktualisasi dirinya. Teori tersebut juga menjelaskan bahwa *psychological needs* merupakan kebutuhan yang paling mendasar di atas kebutuhan pokok yaitu makan, pakaian dan tempat tinggal. Sedangkan *esteem needs* merupakan kebutuhan yang berada dua tingkat di atas *psychological needs*. *Esteem needs* merupakan kebutuhan atas penghargaan dari apa yang telah dilakukan, kebutuhan ini baru akan terpenuhi jika semua tingkatan kebutuhan dibawahnya sudah terpenuhi.

Adapun *job enrichment* dan *employee recognition* sebagai insentif non finansial merupakan bagian dari *esteem needs*, karena insentif yang diberikan bukan merupakan pemenuhan kebutuhan pokok, akan tetapi hanya pemberian penghargaan kepada karyawan. Jika dilihat kondisi masyarakat di Indonesia, karyawan UKM adalah golongan menengah kebawah yang masih sangat kekurangan dalam pemenuhan kebutuhan pokoknya. Kondisi yang terbatas tersebut mengakibatkan sebagian masyarakat menengah ke bawah tidak mementingkan penghargaan, akan tetapi mementingkan kebutuhan pokok saja.



Gambar 2
Hirarkhi Kebutuhan Menurut Maslow

Maslow menggunakan piramida sebagai peraga untuk memvisualisasi gagasannya mengenai teori hirarki kebutuhan. Menurut Maslow, manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya. Kebutuhan-

kebutuhan tersebut memiliki tingkatan atau hirarki, mulai dari yang paling rendah (bersifat dasar/fisiologis) sampai yang paling tinggi (aktualisasi diri). Hasil pengujian yang menunjukkan pengaruh yang signifikan memberikan fakta bahwa meskipun sebagian besar karyawan yang bekerja pada UKM adalah golongan yang masih mementingkan kebutuhan pokok saja (*psychological needs*) namun karyawan berpersepsi bahwa imbalan berupa penghargaan atas prestasi yang mereka kerjakan (*non financial reward*) dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menjamin karyawan untuk tidak meninggalkan organisasi.

Keterbatasan penelitian ini bahwa masih banyak kekurangan yang terdapat dalam penelitian ini, diantaranya adalah keterbatasan jumlah responden. Dalam penelitian ini, peneliti hanya memperoleh 56 responden, sehingga mempengaruhi hasil penelitian. Jumlah responden yang terbatas tersebut disebabkan karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh peneliti, padahal semakin besar jumlah responden yang didapatkan, hasil penelitian akan semakin representatif. Berdasarkan proses dan hasil dari penelitian yang diperoleh, peneliti mengakui masih ada kekurangan yang perlu diperbaiki, disarankan jumlah sampel ditambah. Selanjutnya perlu dimasukkan variabel yang terkait implementasi nilai-nilai dari perusahaan, dukungan organisasi, hubungan karyawan dengan perusahaan, pola pengambilan keputusan di perusahaan, serta variabel *managerial skill*. Mekanisme pengambilan data melalui wawancara langsung juga disarankan sehingga akan sangat membantu evaluasi komponen insentif non finansial apa saja yang diinginkan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen & Meyer (1997) The Measurement & Antecedent of Affective, Continuance & Normative Commitment to The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63
- Anoraga, Sudantoko. Joko S. (2002) *Koperasi, Kewirausahaan, dan Usaha Kecil*. Bhineka Cipta. Edisi Pertama.
- Appelbaum. Kamal R. (2000) An Analysis of The Utilization & Effectiveness of non Finansial Incentive on Small Bussiness. *Journal of Management Development*. p 733-763
- Dalton DR. Todor WD. (1993) Turn Over, Transfer, Absteemism and Independent Perspective. *Journal of Management* p 193-219

Emery, 2005, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Dua, Cetakan Ke-9. Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Gaskill LR. Van Auken. Manning RA. (1993) A Factor analytic Study of The Percheived Causes of Small Bussiness Failure. *Journal of Small Bussiness Management* p 19-31

Greensing L.(1996) When The Carrot Cant Be Cash. *Security Management* p 143-149

Greenberg J. Baron RA.(2001) *Behavior in Organization*. Prentice Hall International 7th Edition

Grund C. Sliwka D. (2001) The Impact of Wage Incrases on Job Satisfaction-Empirical Evidence & Theoretical Implications. *Discussion Papper* 387

Heller R. Hindle (1998) *Essencial Manager Manual*. D.K. Publishing New York . NY

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (2000) *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi 1, BPFE, Yogyakarta.

James A. Wolff and Timothy L. Pet (2006), Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements, *Journal of Small Business Management* 44 (2) , pp. 268-284

Knoop R. (1995) Relationships Between Job Involvement, Job Satisfaction & Organizational Commitment for Nurses. *Journal of Psychology Interdisciplinary & Apllied*, 129 (6) 643-649

Kran L. (1992) Moderating Effect of Locus Of Control on Performance Incentives & Participation. *Human Relations* p 991-1012

Lewis D. Brazil K. Krueger. Lochfeld. Tjam E. (2001) Extrinsic and Intrinsic eterminants of Quality of Work Life. *Leadership in Healt Services* p 9-15

Locke, (1976)The Nature & Causes of Job Satisfaction in MD Dunnete (ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psycology*. Chicago. Rand Mc Nally Pub. Co

Lhutan, 2005, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Company.

As'ad, Moh. (2001) Sari Ilmu SDML: *Psikologi Industri*. Edisi 4. Penerbit Libnerty, Yogyakarta.

- Nicholson GC. (1998) *Keeping Inovation Alive*. Research Technology Management .
- Oshagbemi T. (2000) Correlates of Pay of Satisfaction in Higher Education. *The International Journal of Educational Management* 14 p 31-39.
- Reed SA. Katcman. Strawser (1994) Job Satisfaction Organizational Commitment & Turn Over Intentions of United States Accountant The Impact of Locus of Control & Gender. *Accounting & Auditing & Accountability Journal* p 31-58.
- Robbins SP. (2003) *Organizational Behavior : Concept Controversies, Application*. Prentice Hall International 8th Editions.
- Setiawan dan Ghozali. (2005) Pengaruh Multi Dimensi Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar dalam Setting Akuntan Publik. *Usahawan* No 04.39-44.
- Simmons ES. (2005) Predictors of organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. *The Gerontologies*. Vol 45 (2) 196-206.
- Spector. Paul E. (1982) Behavior in Organization as A Function of Employees Locus Of Control. *Psychologycal Bulletin* p 482-497.
- Venkatraman, N., and V. Ramanujam (1987). "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence," *Journal of Management* 13(1), 109–122.
- Wyer P. Mason J. (1999) Empowerment in Small Bussiness. Participation & Empowerment. *An International Journal* p180-193.
- Zahra, S. A., and G. George (2000). "Manufacturing Strategy and New Venture Performance: A Comparison of Independent and Corporate Ventures in the Biotechnology Industry," *The Journal of High Technology Management Research* 10(2), 313– 345.
- Zahra, S. A., and A. P. Nielsen (2002). "Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization," *Strategic Management Journal* 23(5), 377–398.