

PENGARUH SOSIALISASI ORGANISASI PADA KOMITMEN AFEKTIF YANG DIMEDIASI OLEH KESESUAIAN NILAI

¹Stefanus Rumangkit

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya

Jl. ZA Pagar Alam No. 93 Labuhan Ratu Bandar Lampung 35142

kit240187@gmail.com

ABSTRACT

This study developed a research framework for the understanding of organizational socialization and affective commitment at the individual level by using the self-assessment (self-report). This study aimed to examine the effect of organizational socialization on affective commitment to the suitability of the variable pemediasi. Data collected as many as 135 respondents were obtained from educative and administrative employees who work at Sanata Dharma University, Yogyakarta. From the data obtained, the data analysis using regression model pemediasi through a simple regression analysis and regression.

The results of this study indicate that organizational socialization positive and significant effect on affective commitment. From the results of this study can be reported that the organizational socialization positive and significant effect on the suitability value. Other findings from this study indicate that the suitability of the positive and significant effect on affective commitment. In addition, the results of this study also showed that the suitability of the mediating effect of organizational socialization on affective commitment.

Keywords: *organizational socialization, affective commitment, socializing influence on affective commitment, the suitability of the*

ABSTRAK

Penelitian ini mengembangkan kerangka penelitian untuk memahami tentang sosialisasi organisasi dan komitmen afektif pada level individu dengan menggunakan penilaian diri (self report). Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh sosialisasi organisasi pada komitmen afektif dengan kesesuaian nilai sebagai variabel pemediasi. Data yang dikumpulkan sebanyak 135 responden yang diperoleh dari karyawan edukatif dan administratif yang bekerja di Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta. Dari data yang diperoleh, maka dilakukan analisis data dengan menggunakan model regresi pemediasi melalui suatu metode analisis regresi sederhana dan regresi berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sosialisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif. Dari hasil penelitian ini dapat dilaporkan bahwa sosialisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kesesuaian nilai. Temuan lain dari penelitian ini menunjukkan bahwa kesesuaian nilai berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif. Disamping itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kesesuaian nilai memediasi pengaruh sosialisasi organisasi pada komitmen afektif.

Kata Kunci: *Sosialisasi organisasi, komitmen afektif, pengaruh sosialisasi pada Komitmen afektif, kesesuaian nilai*

I. PENDAHULUAN

Selama 10 tahun lebih, peneliti meneliti komitmen organisasional dalam hubungannya dengan berbagai karakteristik situasional, sikap, dan perilaku (Bateman dan Strasser, 1984). Kemudian, komitmen organisasional menjadi prioritas besar dari peneliti, karena komitmen organisasional membawa konsekuensi positif bagi organisasi (Porter *et al.*, 1974). Komitmen organisasional dapat digunakan untuk memahami dan memprediksi perilaku kerja, seperti: tingkat kemangkiran, tingkat keluarnya karyawan, dan kinerja. Perhatian para peneliti tersebut, tersebar dalam berbagai konsep dan cara pengukuran yang berbeda-beda. Perbedaan itu, meliputi kondisi psikologis yang tercermin dalam komitmen, anteseden yang mendorong komitmen, kemudian perilaku kerja yang diharapkan sebagai konsekuensi dari komitmen (Allen dan Meyer, 1990).

Komitmen organisasional menjadi sesuatu yang menarik, juga dikarenakan komitmen organisasional dapat mengikat seseorang dengan suatu organisasinya dengan alasan yang berbeda-beda, seperti: seseorang dapat bertahan dalam organisasi karena cocok

dengan nilai dan budaya yang dimiliki oleh organisasi itu atau mungkin juga dilatarbelakangi oleh perasaan, tanggungjawab, dan loyalitas seseorang terhadap pekerjaan dan organisasinya. Seseorang mungkin memutuskan untuk tetap bertahan pada suatu organisasi dikarenakan terbentuknya keterikatan emosional dengan berbagai pihak di dalam organisasi walaupun telah tersedia alternatif- alternatif pekerjaan di organisasi lainnya.

Komitmen organisasional merefleksikan kekuatan, keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Keterlibatan dan kesetiaan itu sangat dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan yang dibebankan pada karyawannya sesuai dengan harapan mereka (Babakus *et al.*, 1996) dan menyangkut kebanggaan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya, sehingga dalam melakukan pekerjaannya karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Michael *et al.*, 1988).

Salah satu variabel penting yang diduga dapat memprediksi komitmen organisasional adalah sosialisasi organisasi. Sosialisasi organisasi didefinisikan sebagai proses karyawan memperoleh pengetahuan yang

diperlukan untuk berpartisipasi dan berfungsi secara efektif sebagai anggota organisasi (Van Maanen dan Schein, 1979). Dengan demikian, sosialisasi organisasi sangatlah penting karena dapat mempengaruhi sikap, perilaku, dan resistensi karyawan (Gruman dan Saks, 2011). Penelitian meta analisis terbaru, menunjukkan bahwa sosialisasi organisasi berhubungan positif dengan komitmen organisasional (Bauer *et al.*, 2007; Saks *et al.*, 2007). Karyawan yang mengalami sosialisasi akan lebih komit terhadap organisasi daripada yang tidak mengalami sosialisasi organisasi. Hal itu dikarenakan, melalui sosialisasi karyawan mendapatkan informasi-informasi dan pengetahuan yang dapat membantu mereka dalam mengatasi kecemasan, kekhawatiran, dan kebingungan akan peran mereka di dalam organisasi. Sehingga dengan demikian, karyawan merasa dihargai oleh organisasi dan pada gilirannya dapat memperkuat komitmen karyawan pada organisasinya itu (Jones, 1986).

Sosialisasi organisasi merupakan proses mekanisme yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen afektif karyawan (Asforth dan Saks, 1996; Saks *et al.*, 2007). Sosialisasi organisasi mengacu pada proses, yakni karyawan melakukan

transisi dari bukan bagian organisasi menjadi bagian organisasi (Bauer *et al.*, 2007). Dalam proses sosialisasi, organisasi memberikan pengetahuan yang dapat digunakan oleh karyawan untuk mengembangkan diri dan membantu dirinya sendiri untuk melakukan pekerjaannya. Karyawan yang mendapatkan sosialisasi harus lebih tahu banyak tentang organisasinya daripada rekan-rekan mereka yang kurang mendapatkan sosialisasi. Hal itu dikarenakan sosialisasi organisasi melibatkan pemberian informasi terstruktur, yang dapat membantu mereka mengatasi kecemasan, kebingungan, dan kekhawatiran tentang peran mereka di dalam organisasi (Jones, 1988; Allen dan Meyer, 1990). Sehingga hal ini dapat mendorong tingkat afektif karyawan (Cohen dan Hecht, 2008).

Akan tetapi, penelitian tentang sosialisasi organisasi dan komitmen organisasional jarang dilakukan (Cohen dan Vecht, 2008). Bahkan Meyer *et al* (2002); Mathieu dan Zajac (1990) yang melakukan penelitian korelasi komitmen organisasional tidak memasukkan sosialisasi organisasi sebagai penentu dari komitmen organisasional. Hal itu terjadi kemungkinan karena adanya kekurangan data (Cohen dan Vecht, 2008). Akan

tetapi, pada penelitian lain, seperti Filstad (2011) menemukan bahwa sosialisasi organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat menjadi penentu dari komitmen organisasional. Oleh karena adanya kesenjangan pada penelitian terdahulu maka pada penelitian kali ini akan mencoba menganalisis dan menguji pengaruh sosialisasi organisasi pada komitmen organisasional, khususnya komitmen afektif.

Beberapa penelitian terdahulu, mengidentifikasi bahwa sosialisasi berpengaruh langsung pada komitmen afektif (O'Reilly dan Caldwell, 1981; Cohen dan Hecht, 2008; Bao *et al.*, 2012). Hal itu, dikarenakan dengan adanya sosialisasi organisasi, karyawan diberikan pengetahuan dan informasi agar dapat terlibat aktif di dalam organisasi, bebas dalam mengekspresikan diri, dan memudahkan karyawan beradaptasi dengan lingkungan organisasi. Dengan demikian, karyawan memiliki kenyamanan berada di dalam organisasi yang pada akhirnya karyawan berkeinginan tinggal lebih lama di dalam organisasi. Sosialisasi organisasi juga dapat membuat berkurangnya ambiguitas peran dan kecemasan akan kinerja dengan cara diadakannya pelatihan dan mentoring sehingga hal itu akan

meningkatkan komitmen afektif yang dirasakan oleh karyawan (Cable dan Kim, 2005). Komitmen afektif karyawan akan meningkat bila karyawan merasa diperhatikan, dihargai, dan diberikan informasi sedalam mungkin sehingga membantu mereka untuk berpartisipasi aktif di dalam organisasi. Sehingga dengan begitu terjadi keterikatan emosional yang erat antara karyawan dan organisasi (Judeh, 2011).

Hal itu senada dengan penelitian Pierce *et al* (1989) yang menemukan semakin organisasi melakukan praktik sosialisasi, karyawan semakin percaya bahwa mereka memiliki peran yang penting, bermakna, dan berharga bagi organisasi. Dengan demikian, membuat karyawan merasa dihargai oleh organisasi sehingga akan muncul perasaan komit karyawan terhadap organisasi. Sebagai contoh, dalam taktik sosialisasi organisasi terdapat program pelatihan yang memberikan sinyal bahwa karyawan dipercaya oleh organisasi memiliki kemampuan untuk membantu organisasi dalam pencapaian tujuan, kemudian karyawan merasa dirinya merupakan aset penting dan merasa dihargai oleh organisasi (Van Maanen dan Schein, 1979).

Akan tetapi, beberapa peneliti seperti Chatman (1991); Cable dan Parson (2001); Cooman (2009) tidak sependapat bila sosialisasi dapat berpengaruh langsung pada komitmen organisasional, termasuk komitmen afektif. Mereka menemukan bahwa sosialisasi akan menimbulkan *person - organization fit* atau kesesuaian pada individu dan organisasi, yang selanjutnya akan berpengaruh pada komitmen afektif, kepuasan kerja, perputaran karyawan, dan kinerja (Bao *et al.*, 2012). Pada proses sosialisasi, karyawan belajar tentang norma, nilai-nilai, bahasa, politik, tujuan, dan berbagai hal yang berada di dalam organisasi (Cohen dan Hecht, 2008). Kemudian dengan pembelajaran itu maka kesesuaian, baik nilai maupun tujuan individu dan organisasi, dapat mempengaruhi komitmen afektif.

Oleh karena itu, diduga ada variabel lain yang mempengaruhi hubungan sosialisasi organisasi dengan komitmen afektif. Hal itu senada dengan saran penelitian Cohen dan Hecht (2008) menyatakan penelitian di masa yang akan datang diharuskan untuk menguji dan memeriksa model mediasi pada hubungan sosialisasi dan komitmen afektif. Hal yang sama juga disampaikan oleh Judeh (2011) menyatakan perlu adanya penelitian lebih

lanjut untuk memeriksa model mediasi pada hubungan sosialisasi organisasi dan komitmen afektif dengan menambahkan variabel, seperti kesesuaian nilai. Selama sosialisasi, karyawan memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan untuk berpartisipasi dalam organisasi (Chao *et al.*, 1994). Sosialisasi organisasi juga mengarahkan karyawan untuk menyesuaikan perilaku dan nilai pribadi dengan budaya dan nilai yang berlaku di dalam organisasi (Bauer *et al.*, 1998).

Peneliti menduga bahwa kesesuaian nilai dapat mempengaruhi hubungan sosialisasi organisasi dan komitmen afektif. Seperti yang dikatakan dalam saran penelitian Judeh (2011) yang menyatakan kesesuaian nilai dapat mempengaruhi hubungan sosialisasi organisasi dan komitmen afektif. Hal ini dikarenakan, dalam penelitian menunjukkan bahwa sosialisasi organisasi berhubungan positif dengan persepsi bahwa nilai-nilai pribadi individu mirip dengan organisasi (Caldwell *et al.*, 1990). Selama sosialisasi, karyawan memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan untuk berpartisipasi dalam organisasi (Chao *et al.*, 1994). Pada akhirnya, sosialisasi mengarahkan karyawan untuk

menyesuaikan perilaku dan nilai-nilai pribadi dengan budaya organisasi yang ada (Bauer *et al.*, 1998). Hal itu diperkuat oleh temuan empiris Kim dan Cable (2005) yakni sosialisasi membantu kesesuaian antara karyawan dan organisasi.

Selain itu, dalam proses sosialisasi organisasi terdapat interaksi sosial karyawan dengan pihak lain di dalam organisasi. Interaksi sosial itu mendorong karyawan membangun hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun kelompok kerja. Sehingga secara tidak langsung atasan maupun rekan kerja mengawasi cara mereka bekerja dan mengarahkan karyawan berperilaku dan menyesuaikan nilai dengan mereka yang sudah berasimilasi dengan nilai-nilai organisasi (Terborg *et al.*, 1976; Louise *et al.*, 1983; Louise, 1990). Terbangunnya jaringan dari proses sosialisasi organisasi, dapat membantu terciptanya kesesuaian nilai pribadi individu dengan organisasi maupun kelompok kerja, yang selanjutnya dapat mempengaruhi komitmen afektif. Hal itu diperkuat oleh temuan penelitian Bao *et al.* (2012) yakni komitmen afektif dapat terjadi dikarenakan adanya kesesuaian nilai antara individu dengan organisasi.

Melalui proses sosialisasi organisasi, karyawan mempelajari peran dan perilaku yang tepat untuk menjadi anggota yang efektif di dalam organisasi. Dengan kata lain, sosialisasi organisasi membantu karyawan agar dapat terlibat aktif di dalam organisasi dan memiliki kebebasan mengekspresikan diri dengan memfasilitasi penyesuaian nilai-nilai pribadi mereka dengan nilai-nilai organisasi (Judeh, 2011). Sosialisasi organisasi yang efektif dapat mempengaruhi karyawan untuk menyesuaikan diri dengan organisasi dan memicu keberhasilan organisasi tersebut (Ashforth *et al.*, 2007).

Proses sosialisasi organisasi yang efektif dapat menimbulkan efek positif yang berkelanjutan dan dapat membantu terciptanya kesesuaian nilai individu dengan organisasi (Cohen dan Hecht, 2008). Dalam sosialisasi organisasi dan komitmen afektif, kesesuaian nilai pribadi individu dan organisasi dipercaya dapat memediasi hubungan antara sosialisasi organisasi dan komitmen afektif. Semakin intensif organisasi mencoba mempengaruhi anggotanya, nilai-nilai anggota menjadi mirip dengan organisasi. Hal itu dikarenakan dengan sosialisasi yang efektif menginspirasi individu untuk

berpikir dan bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi (Reichers, 1987).

Sosialisasi organisasi dapat membentuk kesesuaian nilai pribadi karyawan dan organisasi dikarenakan adanya proses pembelajaran dari tujuan dan nilai-nilai yang berkembang di dalam organisasi (Cable dan Parson, 2001). Sementara itu, Schein (1968) menyatakan pembelajaran tujuan dan nilai-nilai tidak selalu dilakukan secara tertulis dan formal. Akan tetapi, karyawan belajar memahami nilai-nilai dengan menyoroti perilaku dan kebiasaan kelompok kerja di dalam organisasi. Selain itu, pembelajaran tentang nilai dapat dilakukan dengan pembentukan jaringan informal dengan rekan atau kelompok kerja (Feldman, 1981). Oleh sebab ini, dapat diambil kesimpulan sosialisasi organisasi dapat menimbulkan kesesuaian nilai antara individu dengan organisasi.

Kesesuaian nilai, didefinisikan sebagai keselarasan nilai-nilai pribadi individu dan nilai-nilai organisasi (Kristof, 1991; Vancouver *et al.*, 1994; Valentine *et al.*, 2002). Kesesuaian nilai, mengacu pada asumsi dasar bahwa individu menginginkan adanya kesesuaian nilai-nilai yang mereka miliki dengan nilai-nilai organisasi, selanjutnya individu akan merasa organisasi merupakan

tempat individu dapat berkarya dan mewujudkan apa yang menjadi tujuannya (Schneider *et al.*, 1995). Nilai-nilai merupakan kebutuhan dasar dan motivasi yang dapat mempengaruhi perilaku individu (Verplaken dan Holland, 2002). Ketika kesesuaian nilai individu dan organisasi tercapai maka nilai tersebut dalam kurun waktu yang lama dapat menggambarkan dan menjadi identitas suatu kelompok atau organisasi secara keseluruhan sehingga kesesuaian nilai tersebut akan terus dipertahankan (Rousseau, 1990; Chatman, 1991; O'reilly *et al.*, 1991).

Karyawan yang memiliki kesesuaian nilai pribadi dan organisasi akan lebih berkomitmen kepada organisasi daripada karyawan yang memiliki nilai pribadi yang berbeda dengan organisasi (Finegan, 2000). Hal itu dikarenakan dengan adanya kesesuaian nilai individu dan organisasi maka mereka memiliki tujuan yang sama, mekanisme pengolahan informasi yang sama, komunikasi yang baik, kerja sama yang baik, dan membuat lingkungan kerja yang baik pula (Bao *et al.*, 2012). Amos *et al.* (2008) beragumen bahwa ketika terjadi kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi maka organisasi akan lebih menghargai karyawan sehingga karyawan

itu juga akan menghargai organisasi dan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi sehingga karyawan berkeinginan untuk tinggal di dalam organisasi.

Amos *et al* (2008) beragumen bahwa ketika terjadi kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi maka organisasi akan lebih menghargai karyawan sehingga karyawan itu juga akan menghargai organisasi dan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi sehingga karyawan berkeinginan untuk tinggal di dalam organisasi. Secara khusus, berbagai literatur psikologi sosial menemukan bahwa jika adanya kesesuaian nilai antara dua orang yang sama atau lebih, mereka akan memiliki kelekatan hubungan yang sangat kuat, lebih berkomitmen, dan rela berkorban satu dengan yang lainnya (Byrne, 1997; Amodio and Showers, 2005; Aron *et al.*, 2006). Dalam konteks organisasi, keselarasan atau kesesuaian nilai menghasilkan peran yang lebih jelas karena meningkatkan kemampuan memprediksi satu dengan yang lainnya sehingga mengurangi ambiguitas peran dan konflik, serta dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan (Kalliath *et al.*, 1999).

Secara khusus, berbagai literatur psikologi sosial menemukan bahwa jika adanya kesesuaian nilai antara dua orang yang sama atau lebih, mereka akan memiliki kelekatan hubungan yang sangat kuat, lebih berkomitmen, dan rela berkorban satu dengan yang lainnya (Byrne, 1997; Amodio and Showers, 2005; Aron *et al.*, 2006). Kesesuaian nilai menghasilkan peran yang lebih jelas karena meningkatkan kemampuan memprediksi satu dengan yang lainnya sehingga mengurangi ambiguitas peran dan konflik, serta dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan (Kalliath *et al.*, 1999).

Penelitian akan dilakukan pada konteks karyawan edukatif dan administratif di Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta. Hal ini dikarenakan, Universitas Sanata Dharma memiliki nilai khusus, yaitu mencintain kebenaran, memperjuangkan keadilan, menghargai keberagaman, dan menjunjung tinggi keluhuran martabat manusia. Selain itu nilai lain yang ditonjolkan adalah nilai-nilai humanistik. Nilai-nilai itu sering disosialisasikan dengan kegiatan refleksi, retreat, dan diskusi bersama-sama (www.usd.ac.id). Sehingga, dengan kegiatan refleksi dan diskusi tersebut, dapat mendorong karyawan untuk menerima nilai-nilai

organisasi tersebut (Kim dan Cable, 2005).

Sebagian besar penelitian tentang pengaruh sosialisasi organisasi pada komitmen afektif hanya fokus membahas peran dan hubungan langsung (e.g Levin dan Cross, 2004; Lin, 2007; Zhou *et al.*, 2010). Penelitian yang meneliti model mediasi masih minim dilakukan (Cross dan Cummings, 2004, Levin dan Cross, 2004). Untuk itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya, dengan meneliti pengaruh sosialisasi organisasi pada komitmen afektif yang dimediasi oleh kesesuaian nilai.

Kajian Teori

Sosialisasi Organisasi

Sosialisasi organisasi didefinisikan sebagai proses, karyawan memperoleh pengetahuan yang diperlukan untuk berpartisipasi dan berfungsi secara efektif sebagai anggota organisasi (Van Maanen dan Schein, 1979). Melalui proses sosialisasi, karyawan memperoleh pengetahuan tentang budaya, nilai-nilai, tujuan organisasi, pekerjaan baru, dan peran dalam kelompok, sehingga karyawan dapat berpartisipasi lebih baik dalam organisasi (Haueter *et al.*, 2003; Saks *et al.*, 2007).

Chao *et al* (1994) menyebutkan ada enam content atau isi dari kegiatan sosialisasi, yaitu (a) *performance proficiency* (karyawan mempelajari dan berdiskusi tentang tugas-tugas yang akan mereka kerjakan, melalui misalnya: program pelatihan, sharing pengalaman, seminar, dan lain-lain), (b) *people* (dalam kegiatan ini karyawan membangun hubungan kerja dengan anggota organisasi lainnya maupun kelompok kerja), (c) *politics* (karyawan belajar tentang informasi mengenai hubungan kerja formal dan informal, selain itu mempelajari juga struktur kekuasaan di dalam organisasi), (d) *language* (karyawan mempelajari bahasa, baik itu akronim, jargon, bahasa gaul yang unik di dalam organisasi), (e) *organizational goal and value* (karyawan mempelajari tentang tujuan dan nilai-nilai di dalam organisasi, yang mana tujuan dan nilai digunakan sebagai landasan dan pedoman agar tujuan organisasi dapat tercapai), (f) *history* (karyawan belajar tentang sejarah, baik tradisi organisasi atau kebiasaan, yang nantinya akan membantu karyawan dalam berperilaku atau bertindak dalam situasi atau kondisi tertentu).

Komitmen Organisasional

Mowday *et al* (1982) menyatakan komitmen organisasional sebagai bentuk sikap individu terhadap organisasi, meliputi penerimaan dan kepercayaan yang kuat atas nilai dan tujuan organisasi tersebut. Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keadaan psikologi yang mengikat individu pada organisasi. Menurut Allen dan Meyer (1990) ada tiga komponen komitmen organisasional yaitu komitmen afektif (AOC), komitmen kontinuan (COC), dan komitmen normatif (NOC). Pengertian secara singkat dari komponen-komponen komitmen organisasional adalah AOC merupakan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi; sementara COC merupakan kebutuhan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi; dan NOC merupakan rasa tanggung jawab karyawan untuk bertahan di dalam organisasi.

Penelitian ini lebih fokus pada komitmen afektif, karena komitmen afektif telah mempunyai hubungan erat dengan kesesuaian nilai (Meglino, 1989). Secara lebih detail, AOC adalah suatu keterikatan emosional individu dan keterlibatan dengan organisasi dan tujuannya. Sehingga individu akan

merasa dekat dengan organisasi dan bertahan dalam organisasi karena mereka sendiri yang menginginkannya (Allen dan Meyer, 1990). Zhang dan Zheng (1990) menyebutkan bahwa AOC memperlihatkan sikap yang umum karyawan pada organisasi dan dapat mempengaruhi keputusan mereka dalam mengeluarkan upaya dalam pekerjaannya.

Kesesuaian Nilai

Menurut Atchison (2007) pertama, nilai merupakan suatu keyakinan atau pendirian dan bukan sesuatu yang mutlak menurut hukum yang digunakan sebagai pegangan moral untuk menentukan baik dan buruk; kedua, nilai dapat bertahan dan tidak mudah berubah karena perubahan budaya dari pengalaman orang-orang yang dirasakan dari waktu ke waktu; ketiga, nilai mempengaruhi secara langsung perilaku dan kemampuan kita untuk mencapai suatu tujuan. Kesesuaian nilai memiliki makna sebagai kesesuaian atau keselarasan nilai individu dan nilai-nilai organisasi (Kristof, 1991; Vancouver *et al.*, 1994; Valentine *et al.*, 2002).

Menurut beberapa ahli dalam studi literatur empiris sebelumnya, kesesuaian nilai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti sosialisasi

organisasi, gaya kepemimpinan, staffing, karakteristik demografi, kepribadian, dan masa kerja (Meglio *et al.*, 1989; Bao *et al.*, 2012). Di samping itu, adanya kesesuaian nilai dapat menghasilkan konsekuensi yang positif bagi organisasi maupun individu dalam organisasi itu sendiri, seperti: berkurangnya ketidakhadiran kerja, tingkat perputaran karyawan yang rendah, komitmen organisasional, kepuasan kerja, kinerja yang baik, meningkatnya produktivitas (Rousseau, 1990; Cahtman, 1991; O'Reilly, 1991; Kristof, 1996; Silverthorne, 2003; Bao *et al.*, 2012;).

Hipotesis

Pengaruh Sosialisasi Organisasi Pada Komitmen Afektif

Sosialisasi organisasi mengacu pada proses pemberian informasi dan pengetahuan kepada karyawan tentang organisasinya (Chao *et al.*, 1994). Informasi tersebut akan membantu karyawan untuk memahami sifat organisasi dan peran mereka di dalam organisasi (Hart, 2000). Cohen dan Hecht (2008) menemukan hubungan positif antara sosialisasi organisasi dan komitmen afektif. Dalam proses sosialisasi organisasi informasi yang diberikan berupa nilai-nilai yang

berkembang di dalam organisasi, tujuan organisasi, sejarah dan tradisi organisasi, struktur organisasi, gaya bahasa, tingkatan karir, dan pengembangan karyawan. Informasi merupakan salah satu sumber motivasi dan panduan untuk terlibat dan berpartisipasi aktif di dalam organisasi. Ketika karyawan memiliki kebebasan dalam berpartisipasi aktif di dalam organisasi dan kebebasan dalam mengekspresikan diri, maka hal ini akan menumbuhkan afektif komitmen karyawan (Allen dan Meyer, 1991).

Sosialisasi organisasi juga dapat mengeratkan keterikatan emosional para anggota organisasi. Ketika, para karyawan berkumpul bersama-sama, mendapatkan informasi yang serupa tentang organisasi, maka karyawan akan memiliki rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang tinggi. Hal inilah yang juga dapat mendorong tingginya tingkat afektif komitmen karyawan. Burke dan Reitzes (1991) menyatakan seseorang akan mempertahankan ikatan emosional dan identitas yang tercipta melalui interaksi dengan pihak lain di dalam organisasi. Dengan demikian hipotesis pertama adalah:

H1: Sosialisasi organisasi berpengaruh positif pada komitmen afektif.

Pengaruh Sosialisasi Organisasi Pada Kesesuaian Nilai

Bao *et al* (2012) menyatakan bahwa sosialisasi organisasi akan berpengaruh pada kesesuaian nilai individu dengan organisasi. Semakin intensif suatu organisasi dalam mempengaruhi individu, maka nilai-nilai pribadi individu akan menjadi selaras dengan nilai organisasi. Pada proses sosialisasi organisasi, karyawan diberikan informasi mengenai norma, nilai-nilai, bahasa, politik, tujuan, dan berbagai hal yang berada di dalam organisasi (Cohen dan Hecht, 2008). Melalui informasi tersebut karyawan dapat merefleksikan nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai yang berkembang di dalam organisasi. Dengan begitu, lambat laun nilai-nilai yang berkembang di dalam organisasi dapat berasimilasi dengan nilai-nilai pribadi karyawan dan pada akhirnya nilai organisasi dapat diterima oleh para karyawan.

Selama sosialisasi organisasi, karyawan melihat sikap, perilaku, dan mendapatkan pengetahuan dari berbagai pihak di dalam organisasi yang lebih berpengalaman (Cable dan Parson, 2001). Seiring dengan berjalannya waktu, sikap dan perilaku tersebut dapat mendorong karyawan untuk menerima norma-

norma, nilai-nilai, dan tujuan yang telah berkembang di dalam organisasi. Selain itu, pihak yang lebih berpengalaman di dalam organisasi akan memberikan dukungan sosial kepada karyawan, sehingga nilai pribadi individu dan organisasi menjadi selaras. Dengan demikian hipotesis kedua adalah:

H2: Sosialisasi organisasi berpengaruh positif pada kesesuaian nilai.

Pengaruh Kesesuaian Nilai Pada Komitmen Afektif

Kesesuaian nilai pribadi individu dengan organisasi akan menyebabkan timbulnya kepercayaan interpersonal dan daya tarik anggota organisasi yang akan menyebabkan munculnya sikap kerja yang positif. Teori disonansi kognitif menyatakan keselarasan nilai akan menyebabkan karyawan memiliki keyakinan batin yang dapat menurunkan disonansi kognitif dan mendorong karyawan untuk bersikap positif (Elliot dan Devine, 1994). Hal ini sejalan dengan teori konsep diri yang menyatakan individu akan mengekspresikan sikap positif pada lingkungan yang selaras dengan nilai-nilai pribadi individu (Shamir *et al.*, 1993).

Salah satu sikap positif yang ditunjukkan oleh individu adalah komitmen afektif. Bao *et al* (2012) menyebutkan bahwa ketika berbagai pihak di dalam organisasi memiliki nilai yang sama, mereka akan memiliki tujuan yang sama, orientasi sikap yang sama, mekanisme pengolahan informasi yang sama, dan komunikasi yang baik. Pada gilirannya, kesesuaian nilai menyebabkan kemudahan dalam berkomunikasi, berkerjasama, adanya keterikatan emosional antar karyawan dan lingkungan kerja yang kondusif. Sehingga karyawan menganggap dirinya memiliki peran yang besar di dalam organisasi dan menganggap pekerjaan mereka bukan hanya sekedar pekerjaan, tetapi sebuah pengalaman atau misi yang memerlukan peran penting karyawan tersebut. Oleh karena hal ini, karyawan akan secara afektif terikat dengan organisasi. Dengan demikian hipotesis ketiga adalah:

H3: Kesesuaian nilai berpengaruh positif pada komitmen afektif.

Pengaruh Mediasi Kesesuaian Nilai Pada Hubungan Sosialisasi Organisasi dan Komitmen Afektif

Semakin intensif organisasi memberikan sosialisasi, karyawan akan dapat menerima nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Ashforth dan Saks (1996)

menyatakan karyawan yang mendapatkan program sosialisasi yang terstruktur dan berkesinambungan, akan dapat menerima nilai dan norma yang berkembang di dalam organisasi. Caldwell *et al* (1990) menunjukkan bahwa sosialisasi organisasi berdampak pada penyesuaian nilai-nilai pribadi individu dengan organisasi. Selama sosialisasi, karyawan memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan untuk berpartisipasi dalam organisasi (Chao *et al.*, 1994). Dengan demikian, sosialisasi mengarahkan karyawan untuk menyesuaikan perilaku, sikap, dan nilai-nilai pribadi dengan nilai yang berkembang di dalam organisasi (Bauer *et al.*, 1998). Hal ini diperkuat oleh temuan empiris Kim dan Cable (2005) bahwa sosialisasi organisasi membantu kesesuaian antara karyawan dan organisasi.

Selain itu, dalam proses sosialisasi organisasi terdapat interaksi sosial karyawan dengan atasan maupun pihak yang lebih berpengalaman di dalam organisasi. Dengan kata lain, secara tidak langsung atasan dan pihak lain yang lebih berpengalaman tersebut akan mengawasi cara mereka bekerja dan mengarahkan karyawan berperilaku dan menyesuaikan nilai dengan mereka (Terborg *et al.*,

1976; Louise *et al.*, 1983; Louise, 1990). Dengan terbangunnya jaringan dari proses sosialisasi, dapat membantu terciptanya kesesuaian nilai pribadi individu dengan organisasi maupun kelompok kerja yang selanjutnya dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan.

Amos *et al* (2008) beragumen bahwa ketika terjadi kesesuaian nilai antara individu dan organisasi maka organisasi akan lebih menghargai individu. Dampaknya, individu juga akan menghargai organisasi dan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi sehingga hal ini dapat mendorong komitmen afektif karyawan. Secara khusus, berbagai literatur psikologi sosial menemukan bahwa jika adanya kesesuaian nilai antara dua orang atau lebih, mereka akan memiliki kelekatan hubungan yang sangat kuat, lebih berkomitmen, dan rela berkorban antara satu dengan yang lainnya (Byrne, 1997; Amodio and Showers, 2005; Aron *et al.*, 2006). Dalam konteks organisasi, keselarasan atau kesesuaian nilai menghasilkan peran yang lebih jelas karena meningkatkan kemampuan memprediksi satu dengan yang lainnya, sehingga mengurangi ambiguitas peran dan konflik, serta dapat meningkatkan

komitmen afektif (Kalliath *et al.*, 1999). Dengan demikian hipotesis keempat adalah:

H4: Kesesuaian Nilai Memediasi Pengaruh Sosialisasi Organisasi Pada Komitmen Afektif

II. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Metode Pengambilan Data

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan metode survei. Responden dalam penelitian ini sebanyak 150 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Sampel yang digunakan sebagai responden adalah pegawai edukatif dan administratif yang bekerja di Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta minimal memiliki masa kerja selama 1 tahun.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Seluruh instrumen pengukuran dalam penelitian ini menggunakan definisi operasional yang sama dengan definisi konseptual dan menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari penelitian terdahulu. Komitmen afektif diadopsi dari Mowday *et al* (1979) dengan 15 pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan

tersebut di antaranya berkaitan dengan persepsi karyawan berada di dalam organisasi. Sosialisasi organisasi diadopsi dari Haueter *et al* (2003) jumlah pertanyaan ada 12 item. Pertanyaan-pertanyaan itu mengikuti pendekatan konten, berarti sosialisasi dipandang sebagai proses pembelajaran (Saks dan Ashforth, 1997). Pengukuran variabel kesesuaian nilai diadopsi dan hasil modifikasi dari Cable dan DeRue (2002). Jumlah pertanyaan terdiri dari 3 item. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini menilai kesesuaian nilai secara keseluruhan.

Uji Instrumen

Untuk menguji validitas dari alat ukur, penelitian ini menggunakan metode uji koefisien korelasi produk *moment pearson* (*pearson product-moment correlation coefficient*). Uji reabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Menurut Hair *et al* (2010) nilai koefisien *Cronbach's Alpha* $\leq 0,5$ menandakan reliabilitas yang buruk, namun masih dapat digunakan untuk analisis selanjutnya, nilai reliabilitas antara 0,5 sampai 0,7 dapat diterima dan jika melebihi nilai 0,8 reliabilitas baik.

Analisis Data

Untuk menganalisis data pada penelitian, menggunakan metode Regression Analysis. Menurut peneliti menggunakan metode *Regression Analysis* sudah tepat digunakan untuk menganalisis model penelitian ini. Menurut Baron dan Kenny (1986) metode *regression analysis* tersebut tepat digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independen pada variabel dependen, terutama ketika terdapat variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pengujian mediasi untuk menjawab hipotesis 4, dan pengujian regresi sederhana untuk menjawab hipotesis 1, 2, dan 3.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara keseluruhan total kuesioner yang didistribusikan berjumlah 150 kuesioner. Total kuesioner yang kembali sebanyak 145 kuesioner atau 96%, terdiri dari 135 kuesioner yang dapat diolah dan 10 kuesioner yang tidak dapat diolah. Pengambilan data dilakukan pada bulan Oktober 2014. Secara umum, mayoritas responden adalah Pria (74 orang atau 55%) dengan usia kisaran 41 – 50 tahun keatas. Kebanyakan responden memiliki jabatan sebagai pegawai edukatif atau dosen (77 orang atau 57%) dengan masa

kerja lebih dari 5 tahun (83 orang atau 61%).

Hasil Uji Instrumen

Dari hasil uji validitas dengan menggunakan uji koefisien korelasi produk moment pearson, 30 butir pertanyaan dinyatakan valid. Selanjutnya untuk uji reliabilitas dengan menggunakan uji *cronbach's alpha* menunjukkan variabel sosialisasi organisasi memiliki tingkat reliabilitas paling tinggi dengan $\alpha = 0,886$, diikuti dengan variabel kesesuaian nilai dengan $\alpha = 0,705$, dan variabel komitmen afektif dengan $\alpha = 0,744$.

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif pada penelitian ini menyajikan nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, dan koefisien korelasi antar variabel. Masing-masing dari nilai statistik deskriptif tersebut dapat ditunjukkan pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1

Mean, Standar Deviasi, dan Koefisien Korelasi Antar Variabel

Variabel	M	SD	1	2	4
Sosialisasi Organisasi	49,81	5,201	1	0,335**	0,512**
Komitmen Afektif	51,04	5,400	0,335**	1	0,524**
Kesesuaian Nilai	12,55	1,700	0,512**	0,524**	1

Sumber: Data yang diolah (2014)

** P < 0.01

Statistik deskriptif diatas menunjukkan bahwa sosialisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan komitmen afektif ($r = 0,512$; $P < 0,01$). Selain itu, kesesuaian nilai juga berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif ($r = 0,542$; $P < 0,01$).

Hasil Analisis Data

Pelaporan hasil pengujian hipotesis menunjukkan keberadaan pengaruh yang telah diduga dalam hipotesis. Tabel 2 menyajikan hasil analisis regresi untuk pengujian hipotesis.

Tabel 2

Hasil Analisis Regresi dalam Pengujian Hipotesis

Variabel	β	t	p	Adjusted R ²
Tahap 1 (X ke Y)				
Sosialisasi Organisasi (X)	0,335	4,095	0,000**	0,105
Tahap 2 (X ke M)				
Sosialisasi Organisasi (X)	0,512	6,874	0,000**	0,257
Tahap 3 (M ke Y)				
Kesesuaian Nilai (M)	0,524	7,091	0,000**	0,269
Tahap 4 (X, M, ke Y)				
Sosialisasi Organisasi (X)	0,09	1,048	0,297	
Kesesuaian Nilai (M)	0,428	5,557	0,000**	0,264

Sumber: Data yang diolah (2014)

***) Signifikansi pada $\leq 0,05$

Keterangan:

X: Sosialisasi Organisasi

M: Kesesuaian Nilai

Y: Komitmen Afektif

Hipotesis 1: Pengaruh Sosialisasi Organisasi Pada Komitmen Afektif

Hipotesis 1 menyatakan bahwa sosialisasi organisasi berpengaruh positif pada komitmen afektif. Tabel 2 menunjukkan bahwa sosialisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif ($\beta = 0,335$; $t = 4,095$; $p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan hipotesis terdukung.

Dalam proses sosialisasi organisasi, informasi yang diberikan berupa nilai-nilai yang berkembang di dalam organisasi, tujuan organisasi, sejarah dan tradisi organisasi, struktur organisasi, gaya bahasa, tingkatan karir, dan pengembangan karyawan. Informasi merupakan salah satu sumber motivasi dan panduan untuk terlibat dan berpartisipasi aktif di dalam organisasi. Ketika karyawan memiliki kebebasan dalam berpartisipasi aktif di dalam organisasi dan kebebasan dalam mengekspresikan diri, maka hal ini akan menumbuhkan afektif komitmen karyawan (Allen dan Meyer, 1991). Selain itu, dengan pemberian informasi tersebut, maka karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan dibantu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi. Sehingga, hal ini dapat juga

meningkatkan afektif komitmen yang dirasakan oleh karyawan.

Hipotesis 2: Pengaruh Sosialisasi Organisasi Pada Kesesuaian Nilai

Hipotesis 2 menyatakan bahwa sosialisasi organisasi berpengaruh positif pada kesesuaian nilai. Tabel 2 menunjukkan bahwa sosialisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kesesuaian nilai pribadi individu dan organisasi ($\beta = 0,512$; $t = 6,874$; $p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan hipotesis terdukung.

Pada proses sosialisasi, karyawan diberikan informasi dan pengetahuan tentang norma, nilai-nilai, tujuan, politik, bahasa, dan berbagai hal seputar organisasi (Cohen dan Hecht, 2008). Melalui informasi dan pengetahuan ini, maka dapat terjadinya kesesuaian nilai-nilai pribadi karyawan dan organisasi. Selain itu, sosialisasi organisasi juga dapat memberikan inspirasi bagi karyawan untuk berpikir dan bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi (Reichers, 1987). Selama sosialisasi karyawan melihat sikap dan perilaku karyawan lain yang memiliki masa jabatan yang lebih lama. Seiringnya waktu, sikap dan perilaku ini dapat membantu kesesuaian

nilai pribadi karyawan dengan organisasi (Cable dan Parson, 2001).

Hipotesis 3: Pengaruh Kesesuaian Nilai Pada Komitmen Afektif

Hipotesis 3 menyatakan bahwa kesesuaian nilai berpengaruh positif pada komitmen afektif. Tabel 2 menunjukkan bahwa kesesuaian nilai berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif ($\beta = 0,524$; $t = 7,091$; $p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan hipotesis terdukung.

Salah satu sikap positif yang ditunjukkan oleh individu adalah komitmen afektif. Bao *et al* (2012) menyebutkan bahwa ketika berbagai pihak di dalam organisasi memiliki nilai yang sama, mereka akan memiliki tujuan yang sama, orientasi sikap yang sama, mekanisme pengolahan informasi yang sama, dan komunikasi yang baik. Pada gilirannya, kesesuaian nilai menyebabkan kemudahan dalam berkomunikasi, berkerjasama, dan menciptakan lingkungan tempat bekerja yang kondusif. Sehingga karyawan menganggap dirinya memiliki peran yang besar di dalam organisasi dan menganggap pekerjaan mereka bukan hanya sekedar pekerjaan, tetapi sebuah pengalaman atau misi yang memerlukan peran penting karyawan tersebut. Oleh

karena hal ini, karyawan akan secara afektif terikat dengan organisasi.

Hipotesis 4: Kesesuaian Nilai Memediasi Pengaruh Sosialisasi Organisasi Pada Komitmen Afektif

Hipotesis 4 menyatakan bahwa kesesuaian nilai memediasi pengaruh sosialisasi organisasi pada komitmen afektif. Tabel 2 menunjukkan bahwa kesesuaian nilai memediasi pengaruh sosialisasi organisasi pada komitmen afektif. Pengaruh langsung sosialisasi pada komitmen afektif positif akan tetapi tidak signifikan ($\beta = 0,090$; $t = 1,048$; $p > 0,05$). Namun, pengaruh sosialisasi organisasi pada komitmen afektif setelah dimasukkan variabel kesesuaian nilai adalah signifikan ($\beta = 0,478$; $t = 5,557$; $p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan hipotesis terdukung.

Pada proses sosialisasi organisasi, karyawan memperoleh pengetahuan dan informasi mengenai berbagai hal tentang organisasi, mengenai: norma-norma, nilai-nilai, tujuan, politik, gaya bahasa, dan struktur yang ada di dalam organisasi (Cohen dan Hecth, 2009). Melalui pengetahuan ini, maka individu lebih dalam mengenal tentang organisasinya, sehingga karyawan dapat menerima apapun yang terdapat di dalam organisasi, salah satunya nilai-nilai yang berkembang

pada organisasi (Reichers, 1978). Ashforth dan Saks (1996) menyatakan bahwa karyawan yang memperoleh program sosialisasi yang terstruktur dan berkesinambungan, akan dapat menerima nilai dan norma yang berkembang di dalam organisasi.

Amos *et al* (2008) beragumen bahwa ketika terjadi kesesuaian nilai antara individu dan organisasi maka organisasi akan lebih menghargai individu. Dampaknya, individu juga akan menghargai organisasi dan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi sehingga hal ini dapat mendorong komitmen afektif karyawan. Secara khusus, berbagai literatur psikologi sosial menemukan bahwa jika adanya kesesuaian nilai antara dua orang atau lebih, mereka akan memiliki kelekatan hubungan yang sangat kuat, lebih berkomitmen, dan rela berkorban antara satu dengan yang lainnya (Byrne, 1997; Amodio and Showers, 2005; Aron *et al.*, 2006). Dalam konteks organisasi, keselarasan atau kesesuaian nilai menghasilkan peran yang lebih jelas karena meningkatkan kemampuan memprediksi satu dengan yang lainnya, sehingga mengurangi ambiguitas peran dan konflik, serta dapat meningkatkan komitmen afektif (Kalliath *et al.*, 1999).

IV. SIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh sosialisasi organisasi pada komitmen afektif dengan kesesuaian nilai sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan sosialisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif. Semakin efektif dan berkesinambungan sosialisasi organisasi diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula rasa komit yang dimiliki oleh karyawan. Sosialisasi organisasi, meliputi proses pemberian informasi dan pengetahuan tentang berbagai hal yang berkembang di dalam organisasi (norma, nilai-nilai, politik, bahasa, struktur organisasi, dan lain-lain). Sehingga, pengetahuan dan informasi tersebut dapat berguna untuk bagi karyawan untuk dapat terlibat aktif dalam organisasi dan memiliki arahan dalam mengekspresikan diri. Selanjutnya, hal ini akan mendorong Semakin organisasi memberikan informasi yang mendalam kepada karyawan, maka mereka merasa lebih diperhatikan dan dihargai karena hal tersebut dapat membantu mereka dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi. Sehingga, pada tahap selanjutnya akan timbul rasa timbal-balik pada karyawan yaitu, komitmen dan loyalitas terhadap organisasinya.

Hasil lainnya juga menunjukkan bahwa kesesuaian nilai memiliki peran sebagai variabel pemediasi pada pengaruh sosialisasi organisasi pada komitmen afektif. Kesesuaian nilai dapat tercipta karena adanya sosialisasi organisasi, hal ini dikarenakan ada informasi-informasi tentang nilai-nilai organisasi. Selain itu, sosialisasi mengarahkan karyawan untuk menyesuaikan perilaku dan nilai-nilai pribadi dengan budaya organisasi yang ada. Pada proses sosialisasi terdapat interaksi sosial karyawan dengan pihak lain di dalam organisasi. Interaksi sosial itu mendorong karyawan membangun hubungan atau jaringan dengan atasan, rekan kerja, maupun kelompok kerja. Terbangunnya jaringan dari proses sosialisasi organisasi, dapat membantu terciptanya kesesuaian nilai pribadi individu dengan organisasi maupun kelompok kerja. Kesesuaian nilai mengarahkan terciptanya komunikasi yang baik, berkerjasama, dan menciptakan lingkungan tempat bekerja yang kondusif sehingga karyawan mendapatkan pengalaman kerja yang menyenangkan dan memuaskan. Selanjutnya, membuat karyawan ingin tinggal lebih lama di dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization". *Journal Of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Amodio, D. M., Showers, C. J. (2005), "Similarity Breeds Liking Revisited: The Moderating Role Of Commitment". *Journal Of Social and Personal Relationship*, Vol. 22, pp. 817-836.
- Amos, E., Weathington, B., (2008), "An Analysis Of The Relation Between Employee-Organization Value Congruence and Employee Attitudes. *The Journal Of Psychology*, Vol. 142, pp. 615-631.
- Bateman, T. E., Strasser, S. (1984), "A Longitudinal Analysis Of The Antecedents Of Organizational Commitment". *Academy Of Management Journal*, Vol. 27, pp. 95-112.
- Bao, Y., Dolan, S., Tzafirir, S. (2012), "Value Congruence In Organization: Literature Review, Theoretical Perspectives, and

- Future Direction". *Esade Working Paper*.
- Baron, M. R., Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., Tucker, J.S. (2007), "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review Of Antecedents, Outcomes, and Methods". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 707-721.
- Byrne, D. (1971), "The Attraction Paradigm". New York: *Academic Press*.
- Cable, M. D., Parson, C. K. (2001), "Socialization Tactics and Person-Organization Fit". *Personnel Psychology*, Vol. 54, pp. 1-23.
- Chao, G. T., O'leary., Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D. (1994), "Organizational Socialization: Its Content and Consequences". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 730-743.
- Chatman, J. (1991), "Matching People and Organizations: Selection and Socialization In Public Accounting Firm". *Administrative Science Quartely*, Vol. 36, pp. 459-484.
- Cohen, A., Hecht, V. A. (2008), "The Relationship Between Organizational Socialization and Commitmen In The Workplace Among Employees In Long-Term Nursing Care Facilities". *Personnel Review*, Vol. 39, pp. 537-556.
- Filstad, C. (2011), "Organizational Commitment Through Organizational Socialization Tactics". *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23, pp. 376 – 390.
- Finegan, J. E. (2000), "The Impact Of Person and Organization Values On Organizational Commitment". *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, pp. 149-169.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006), "Multivariate data

- analysis". 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Haueter, A. J., Macan, H. T., Winter, J. (2003), "Measurement Of Newcomer Socialization: Construct Validation Of A Multidimensional Scale". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, pp. 20–39.
- Judeh, M. (2011), "Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Socialization and Organizational Commitment". *International Business Research*, Vol. 4, pp. 171-181.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., Strube, M. J. (1991), "A Test Of Value Congruence Effects". *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 1175-1198.
- Kristof, A. L. (1996), "Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualization, Measurement, and Implications". *Personnel Psychology*, Vol. 49, pp. 1-49.
- Kim, T., Cable, D. M., Kim, S. (2005), "Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person–Organization Fit". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90(2), pp. 232–241.
- Meglio, B. M., Ravlin, E. C., Adkins, C. L. (1992), "The Measurement Of Work Value Congruence: A Field Study Comparison". *Journal Of Management*, Vol. 18, pp. 33-43.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky. (2002), "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, and Consequences". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 (1), pp. 20-52.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982), "Employee-Organization Linkages The Psychology Of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *New York: Academic Press*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Bouhan, P. V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609.
- Rousseau, D. M. (1990), "Quantitative Assessment of Organizational Culture: The Case for Multiple

- Measures". In Benjamin Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture*: pp. 153-192.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. (2007), "Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-Analytic Review and Test Of A Model". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, pp. 413-46.
- Silverthorne, C. (2004), "The Impact Of Organizational Culture and Person-Organization Fit On Organizational Commitment and Job Satisfaction In Taiwan". *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25, pp. 592-599.
- Terborg, J. R., Howard, G. S., Maxwell, S. E. "Evaluating Planned Organization Change: A Method For Assesing Alpha, Betta, and Gamma Change". *Academy Of Management Review*, Vol, 5. pp, 109-121.
- Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M. (2002), "Ethnical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit". *Journal Of Business Ethics*, Vol. 41, pp. 349-360.
- Vancouver, J. B., Schimt, N. W. (1991), "An Explanatory Examination Of Person-Organization Fit and Organizational Goal Congruence". *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp. 333-352.
- Van Maanen, J. (1978), "People Processing: Strategies of Organizational Socialization". *Organizational Dynamics*. Vol. 7, pp. 18-3.