

**PENDEKATAN KONSEP : PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP
KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASI**

Mohammad Amir Furqon

Universitas Madura

Email: furqon@unira.ac.id

ABSTRAK

Karya tulis ini merupakan upaya untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antar variabel yang terdiri atas karakteristik pekerjaan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Melalui pembahasan beberapa variabel dalam karya tulis ini sangat diharapkan bisa menambah khasanah keilmuan khususnya bidang manajemen sumber daya manusia.

Kata Kunci: Karakteristik Pekerjaan, Kinerja, Komitmen Organisasi

PENDAHULUAN

Sebuah perubahan (*change*) dalam kehidupan adalah mutlak terjadi, sekalipun dalam sebuah organisasi. Putaran perubahan tersebut sifatnya berkelanjutan dan hal ini sudah menjadi sifat dasar dari kehidupan organisasi serta merupakan harapan dari karyawan. Semua organisasi mengoperasikan dan mencari dukungan di lingkungan yang secara konstan berkaitan dengan sebuah perubahan. Revolusi dan evolusi dalam hal teknologi, globalisasi, hingga fragmentasi pasar secara fundamental telah mengubah sifat dari organisasi. Secara simultan, tenaga kerja yang timbul akibat perubahan-perubahan tersebut ikut berubah menjadi lebih mobil, terdidik, beragam dalam pekerjaan serta mempunyai lebih banyak pilihan hidup daripada masa sebelumnya (Stum *et al.*, 2001).

Keberadaan manusia, dalam hal ini adalah tenaga kerja, pada sebuah organisasi memiliki posisi yang sangat vital dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki perlu dikelola atau di-*manage* dengan baik. Dalam konteks pemberdayaan sumberdaya manusia, agar menghasilkan

karyawan profesional dengan integritas tinggi, diperlukan suatu acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan baku ini dapat memberikan gambaran organisasi dalam menentukan langkah serta merumuskan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada akhirnya, kesuksesan sebuah organisasi tidak hanya tergantung pada bagaimana organisasi menghasilkan kompetensi manusia, tetapi juga bagaimana organisasi memberikan stimulus komitmen terhadap organisasi itu sendiri. Komitmen organisasi menjadi hal yang penting mengingat pada lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal, selalu mengalami perubahan yang berkelanjutan. Keefektifan organisasi sering kali menuntut implementasi perubahan. Dan hampir semua organisasi selalu memperkenalkan perubahan-perubahan kecil yang adaptif. Karena perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan seringkali membawa dampak ketidakpastian. Meskipun sebagian harus melakukan perubahan secara luas, komprehensif dan bahkan menyakitkan.

Organisasi yang adaptif, yang tanggap terhadap perubahan dan pelanggan, adalah organisasi yang mendapatkan komitmen dan pengendalian-diri karyawan. Komitmen pegawai, bersama-sama dengan pekerja ya 10 berkompeten, adalah penti dalam menentukan suatu organisasi untuk mampu bersaing di dalam mutu dan sepakat untuk perubahan. Keterampilan yang diperlukan di dalam organisasi sudah berubah selama 15 tahun terakhir sebagian besar adalah konsekuensi dari otomasi dan teknologi baru. Oleh karena itu pengelolaan secara baik terhadap perubahan beserta komitmen adalah penting bagi suatu organisasi. Berangkat dari uraian diatas, maka dipandang perlu untuk

mengadakan penelitian guna mengetahui: "PENDEKATAN KONSEP : PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASI ".

rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja?
2. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung yang signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja yang ditengahi oleh komitmen organisasi?

Tabel Jabaran Variabel penelitian

Variabel	Indikator
Variabel bebas: Karakteristik Pekerjaan (X ₁)	<ul style="list-style-type: none"> • Variasi ketrampilan • Identitas tugas • Arti tugas • Otonomi tugas • Umpan balik (Hackman dan Oldham ,1975 dalam Kwon dan Banks, 2004)
Variabel Interfening : Komitmen Organisasi (X ₂)	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi • Keterlibatan • Kesetiaan (Mowday dan Steers, 1979 dalam Brewer, 1996)
Variabel terikat : Kinerja (Y)	Kinerja Perilaku <ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan teknis • Penjualan adaptif • Kerjasama Kelompok • Perencanaan Penjualan • Dukungan terhadap Penjualan Kinerja Hasil <ul style="list-style-type: none"> • Penguasaan pasar • Keuntungan dari penjualan produk • Target dan sasaran yang dicapai (Nigel F Piercy, David W. Cravens and Neil A. Morgan, 1998)

KAJIAN PUSTAKA**A. Kajian Empiris****1. Penelitian Terdahulu Tentang Komitmen**

Penelitian ini merupakan penelitian rekonstruktif dengan mengadaptasi model dari penelitian Nijhof, de Jong dan Beukhof, (1998) dan Suliman (2002), karena peneliti menggunakan model kerangka ker 11 dari penelitian tersebut sebagai dasar dalam model kerangka kerja penelitian ini. Penelitian Nijhof, de Jong dan Beukhof, tersebut mencantumkan karakteristik pribadi sebagai salah satu *antecedents* komitmen organisasi. Namun dalam model penelitian ini karakteristik pribadi justru dihilangkan, karena hasil penelitian Nijhof, de Jong dan Beukhof, (199 12 tersebut menyatakan bahwa karakteristik pribadi ternyata tidak mempunyai hubungan yang kuat dengan komitmen organisasi. Selain itu literatur rujukan yang lain juga menyebutkan bahwa karakteristik pribadi tidak memainkan peranan yang kuat dalam menentukan komitmen (Morris et al., 1993 dalam Nijhof, de Jong dan Beukhof, 1998).

Kemudian peneliti merujuk pada model penelitian komitmen - kinerja dari beberapa penelitian terdahulu (Putteril dan Rohrer, 1995; Suliman dan Iles, 2000; Suliman, 2002; serta Maxwell dan Steele, 2003).

Walaupun peneliti menggunakan adaptasi model dari penelitian Nijhof, de Jong, dan Beukhof, (1998) dan Suliman (2002) yang direkonstruksi, peneliti tidak serta merta menggunakan indikator-indikator dalam penelitian tersebut. Karena beberapa rujukan menyebutkan *grand theory*-nya masing-masing menyangkut indikator dari *antecedents* dan *outcomes* dari komitmen organisasi.

Terlepas dari beberapa perbedaan dan persamaan yang tersebut diatas, penelitian ini menggunakan analisis jalur, untuk meneliti hubungan baik secara langsung maupun tak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan analisis jalur ini diharapkan dapat membantu engetahui kongruensinya dengan data yang diperoleh.

Kajian Teori**Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi telah mendapatkan perhatian khusus oleh para peneliti dan praktisi. Pertumbuhan produktivitas Jepang yang sangat tinggi dapat dijelaskan salah satunya karena dedikasi karyawan dan loyalitas terhadap perusahaannya (Chow et al, 1994). Disinyalir bahwa semakin tinggi komitmen karyawan, maka akan semakin besar loyalitas, produktifitas, dan tanggung jawab lebih terhadap suatu hal yang berkaitan dengan organisasi. Komitmen dapat diartikan sebagai keinginan karyawan untuk tinggal di (dalam) organisasi, penggunaan hasil usaha dalam bekerj. selagi mereka juga menerima 13 tujuan-tujuan dari organisasi.

Mathis serta Jackson (2001) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Brewer (1996) menyatakan komitmen organisasi sebagai sebuah kesediaan para karyawan untuk memberikan kontribusi usaha kepada sistem kerjasama dalam organisasi. Sedangkan Cascio (2003) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu penghubung atau obligasi; ikatan dari suatu individu

kepada organisasi yang membuatnya sukar untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Dalam literatur yang lain, komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan/dan penyertaan pada organisasi (Mowday et al, 1982 dalam Nijhof, de Jong dan Beukhof, 1998). Sedangkan Chow (1994); Rowland dan Ferris dalam Awamleh (1996); serta Porter (1974) dalam Maxwell dan Steele (2003) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan identifikasi individual dan penyertaan terhadap organisasi serta mempunyai tiga faktor karakteristik :

- Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi
- Kemauan untuk memberikan usaha ekstra terhadap organisasi
- Keinginan yang kuat untuk ingin tetap menjadi anggota organisasi

Beberapa model penelitian terdahulu (Nijhof, de Jong dan Beukhof, 1998; Suliman dan Iles, 2000; Suliman, 2002; Putteril dan Rohrer, 1995) menyebutkan bahwa terdapat hubungan antar 12 komitmen dengan kinerja (*commitment - performance model*). Dimana model hubungan ini menggambarkan kinerja sebagai hasil dari komitmen dan kondisi-kondisi yang mendahului (*antecedents*) sebelum timbul adanya komitmen. Lebih lanjut hal ini dapat menjadi generalisasi bahwa kinerja merupakan salah satu hasil (*outcomes*) dari komitmen organisasi.

Karakteristik Yang Mempengaruhi Komitmen

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi sungguh berbeda dilihat dari asal dan alam mereka (Steers, 1977 dalam

Maxwell dan Steele, 2003). Dikarenakan luasnya teori dan keragaman dari *antecedents*, maka pengkategorian terhadap karakteristik-karakteristik tersebut sangatlah bermanfaat dalam penelitian. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan pengukuran variabel yang mempengaruhi komitmen.

Elizur (1996) mengatakan bahwa komitmen, terutama dalam area pekerjaan, telah diteliti dari beberapa perspektif. Komitmen telah bertindak sebagai suatu variabel yang terdahulu (*antecedents*) seperti umur, masa jabatan, jenis kelamin dan pendidikan dan sebagai peramal berbagai hasil seperti perputaran tenaga kerja, niat untuk meninggalkan pekerjaan dan ketidakhadiran.

Mowday (1982) dalam Nijhof, de Jong dan Beukhof (1998) menyarankan empat kategori variabel yang mempengaruhi komitmen : karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, pengalaman pekerjaan dan karakteristik struktural/organisasi; dan keempatnya itu yang paling sering disebut, walaupun pada akhirnya banyak dari penelitian yang menyebutkan karakteristik pekerjaan sebagai penyebab yang terpenting dalam menentukan komitmen.

Stum (2001) mengajukan asumsi teori model hierarki komitmen organisasi. Dalam teori ini disebutkan bahwa komitmen dikendalikan oleh kebutuhan tenaga kerja (Keamanan Kerja, Penghargaan, Afiliasi, Pertumbuhan, *Work/life harmony*) - sebuah tinjauan kembali terhadap teori kebutuhan Maslow. Sementara Maxwell dan Steele (2003) dalam penelitiannya berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja merupakan dua karakteristik yang terpenting dalam memberikan harapan terbentuknya komitmen,

khususnya dalam mengambil obyek sampel pada manajer hotel.

Nijhof, de Jong dan Beukhof, (1998) mengutarakan pendapat dalam penelitiannya bahwa karakteristik-karakteristik yang terpenting dalam mempengaruhi terbentuknya komitmen adalah karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi.

Hal ini mempunyai kemiripan dengan penelitian Awamleh (1996), yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan lemah dan negatif antara jenis kelamin, umur, lama jabatan dan pendidikan dengan komitmen serta adanya hubungan lemah positif antara komitmen dan tingkatan organisasi.

Porter et al. (1974) dalam Kwon dan Banks (2004) menggunakan daftar pertanyaan komitmen organisasinya untuk mengukur tingkat komitmen organisasi, kemudian ditemukan bahwa beberapa *antecedents* yang signifikan dengan komitmen organisasi antara lain adalah :

1. variabel masa jabatan dan jenis kelamin demografis;
2. karakteristik pekerjaan, umpan balik dan variasi ketrampilan; dan
3. karakteristik organisasi, berkaitan dengan keterkaitan dan dukungan terhadap organisasi, sikap, kesempatan promosi, dan komunikasi.

Melihat berbagai macam karakteristik yang mempengaruhi komitmen tersebut diatas dan kemudian disesuaikan dengan keterbatasan-keterbatasan penelitian yang ada, maka Peneliti dalam penelitian ini memutuskan bahwa karakteristik-karakteristik yang mempengaruhi komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Karakteristik Pekerjaan

Dalam beberapa studi ditarik kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan adalah yang paling penting dalam memprediksi komitmen (Nijhof, de Jong dan Beukhof, 1998). Sementara Maxwell dan Steele (2003) menyarankan teori karakteristik pekerjaan yang berupa :

1. Lingkup pekerjaan yang mengijinkan beberapa tantangan tetapi tidak melibatkan beban pekerjaan yang terlalu berat adalah penting dalam memberi harapan kepada komitmen.
2. Menghindarkan pertentangan peranan, dan mungkin kerancuan peran, adalah penting untuk membangkitkan komitmen.

Lebih lanjut Maxwell dan Steele (2003) menyebutkan bahwa karakteristik pekerjaan tersebut terdiri dari lingkup pekerjaan, pertentangan peran, dan kerancuan peran. Disebutkan dalam hasil penelitiannya ketiga indikator tersebut memiliki kesesuaian antara riset empirik dengan literaturnya.

Penelitian ini merujuk pada pernyataan Robbins (1996) dan Hackman dan Oldham (1975) dalam Kwon dan Banks (2004) yang menunjukkan bahwa pribadi dan hasil pekerjaan yang positif diperoleh manakala suatu pekerjaan tersebut mempunyai tingkat tinggi untuk lima dimensi pekerjaan inti, yang juga banyak dikenal sebagai model karakteristik pekerjaan (JCM - *Job Characteristic model*) dari Hackman dan Oldham sebagaimana berikut ini :

- (1) Variasi ketrampilan : sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerja itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.

- (2) Identitas tugas : sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya sepotong kerja yang utuh dan dapat dikenali. yang tinggi terhadap kinerja karyawan. Putterill dan Rohrer (1995) juga menggunakan pengembangan model komitmen - kinerja (*C-P Model*) untuk melihat tingkat kinerja sebagai hasil dari komitmen. Model komitmen - kinerja digunakan dalam penelitian Putteril dan Rohrer (1995); Suliman dan Iles (2000); serta Maxwell dan Steele (2003). Chow (1994) menyebutkan bahwa komitmen menunjuk ke arah keinginan untuk tinggal di dalam organisasi, tujuan/kecenderungan untuk tinggal, ingatan keanggotaan, kehadiran dan kinerja. Oleh karena itu, komitmer 14
- (3) Arti tugas : sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain. Model komitmen - kinerja digunakan dalam penelitian Putteril dan Rohrer (1995); Suliman dan Iles (2000); serta Maxwell dan Steele (2003). Chow (1994) menyebutkan bahwa komitmen menunjuk ke arah keinginan untuk tinggal di dalam organisasi, tujuan/kecenderungan untuk tinggal, ingatan keanggotaan, kehadiran dan kinerja. Oleh karena itu, komitmer 14
- (4) Otonomi tugas : sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan tersebut dan dalam menentukan prosedur untuk digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan itu. Model komitmen - kinerja digunakan dalam penelitian Putteril dan Rohrer (1995); Suliman dan Iles (2000); serta Maxwell dan Steele (2003). Chow (1994) menyebutkan bahwa komitmen menunjuk ke arah keinginan untuk tinggal di dalam organisasi, tujuan/kecenderungan untuk tinggal, ingatan keanggotaan, kehadiran dan kinerja. Oleh karena itu, komitmer 14
- (5) Umpan balik : sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan karyawannya. Model komitmen - kinerja digunakan dalam penelitian Putteril dan Rohrer (1995); Suliman dan Iles (2000); serta Maxwell dan Steele (2003). Chow (1994) menyebutkan bahwa komitmen menunjuk ke arah keinginan untuk tinggal di dalam organisasi, tujuan/kecenderungan untuk tinggal, ingatan keanggotaan, kehadiran dan kinerja. Oleh karena itu, komitmer 14

Hasil dari Komitmen Organisasi

Komitmen memberikan hasil yang baik positif maupun negatif pada perusahaan. Benkoff (1997) secara umum memberikan asumsi hasil dari komitmen adalah tidak adanya konflik dari keinginan dan mentaati perubahan. Maxwell dan Steele (2003) menyebutkan bahwa komitmen karyawan bisa menjadi instrumen yang penting dalam mengembangkan kinerja karyawan, selain berupa proses adopsi norma-norma dan tujuan organisasi. Suliman dan Iles (2000) dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan

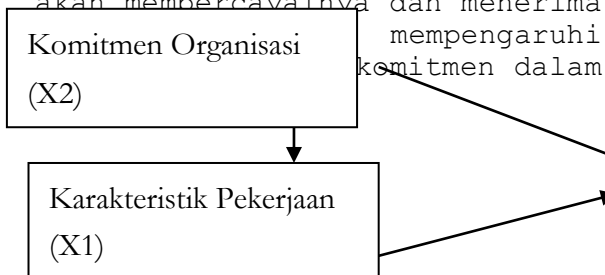
Kinerja

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mathis dan Jackson (2001) berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Termasuk di dalamnya adalah kuantitas dan kualitas dari *output* beserta jangka waktunya, juga sikap kooperatif karyawan. Beberapa

dimensi kinerja tersebut adalah berbeda karena tergantung dari kriteria pekerjaan spesifik yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dalam perspektif organisasional, keefektifan kinerja dari karyawan merupakan hasil dan tujuan dari komitmen. Maxwell dan Steele (2003) mengatakan bahwa efek dari komitmen terhadap kinerja karyawan kebanyakan masih berupa asumsi dasar dan tidak konklusif. Kurangnya bukti-bukti praktis merupakan salah satu faktor yang membuat sulit kesimpulan-kesimpulan definitif dari hubungan tersebut.

Meskipun demikian, Maxwell dan Steele (2003) berpendapat bahwa terdapat beberapa teori hubungan/posisi yang bisa terbentuk. Pertama, komitmen mempengaruhi kinerja; bahwa karyawan yang berkomitmen akan lebih tekun dalam melengkap tugas-tugas yang diberikan dan dalam keberhasilan mencapai tujuan, sedangkan karyawan yang tidak berkomitmen tidak akan seperti itu (Salancik, 1977 dalam Maxwell dan Steele, 2003). Kedua, hasil dari komitmen adalah kualitas jasa yang ditampilkan oleh organisasi (Iverson et al., 1996 dalam Maxwell dan Steele 2003). Ketiga, penerimaan terhadap perubahan bisa menjadi konsekuensi langsung dari komitmen (Iverson et al., 1996 dalam Maxwell dan Steele 2003) dimana karyawan yang berkomitmen pada pimpinan mereka kebanyakan akan mempercayainya dan menerima



Gambar 3.1 Model Penelitian

(disadur dari Nijhof, de Jong, dan Beukhof , 1998)

hal ini komitmen individu akan mengasumsikan peran tanggungjawab ekstra (O'Reilly dan Chatman, 1986 dalam Maxwell dan Steele 2003).

Dalam model penelitian Suliman dan Iles dimensi kinerja ini mempunyai hubungan timbal balik baik dengan komitmen organisasi maupun dengan *antecedents* dari komitmen organisasi itu sendiri. Disebutkan oleh Suliman dan Iles bahwa *antecedents* dari komitmen organisasi adalah iklim kerja (*work climate*). Variabel kinerja dalam penelitian Suliman dan Iles tersebut diukur dengan menggunakan *immediate supervisor rating system*.

Sedangkan Maxwell dan Steele (2003) mengajukan item-item dari variabel kinerja sebagai berikut :

- Kinerja yang diilhami oleh organisasi - artinya bahwa komitmen dapat meningkatkan capaian kerja karyawan.
- Pengambil-alihan tugas pekerjaan ekstra - komitmen secara positif mempunyai hubungan dengan proses adopsi aktivitas peran ekstra dalam organisasi.

KERANGKA KERJA KONSEPTUAL (CONCEPTUAL FRAMEWORK)

Penelitian ini bersifat rekonstruktif, dengan mendasarkan pada model penelitian *commitment-effect* Nijhof, de Jong, dan Beukhof (1998) serta model penelitian Suliman (2002) yang terlihat pada gambar berikut :

Dari gambar diatas, dapat ditarik suatu konsep kerangka kerja bahwa variabel karakteristik pekerjaan (X1) bisa berpengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja (Y) dan variabel karakteristik pekerjaan juga bisa berpengaruh secara tidak langsung terhadap variabel kinerja melalui variabel intervening yaitu komitmen organisasi (X2).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan maka dapat ditarik suatu konsep bahwa karakteristik pekerjaan bisa berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dan karakteristik pekerjaan juga bisa berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Disarankan dalam penelitian untuk menguji *conceptual framework* pada organisasi bisnis manufaktur dan jasa untuk meningkatkan sumbangan ilmu khususnya manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Awamleh, Nail A.H.K. 1996. *Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: a Field Study*. MCB University Press : Journal of Management Development, Vol. 15 No. 5, pp. 65-74. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 25 September 2005.
- Benkhoff, Birgit. 1997. *Disentangling Organizational Commitment - The Dangers of the OCQ for Research and Policy*. MCB University Press : Personnel Review, Vol. 26 No. 1/2, pp. 114-131. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 15 Oktober 2005.
- Brewer, Ann M. 1996. *Developing Commitment Between Managers and Employees*. MCB University Press : Journal of Managerial Psychology, Vol. 11 No. 4, pp. 24-34. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 15 Oktober 2005.
- Boselie, Paul dan Ton van de Wiele. 2002. *Employee perceptions of HRM and TQM, and The Effects on Satisfaction and Intention to Leave*. MCB UP Limited : Managing Service Quality Vol. 12 No. 3 pp. 165 - 172. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 25 September 2005.
- Brooks, Gordon. 2002. *Knowledge-based Structure and Organisational Commitment*. MCB UP Limited : Management Decision Vol. 40 / 6, pp. 566-573. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 15 September 2005.
- Carmeli, Abraham. 2005. *The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior*. Emerald Group Publishing Limited : International Journal of Manpower Vol. 26 No. 2, pp. 177-195. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 25 September 2005.
- Carmeli, Abraham dan David Gefen. 2005. *The Relationship Between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions*. Emerald Group Publishing Limited : Journal of Managerial Psychology Vol. 20 No. 2, pp. 63-86. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 25 September 2005.
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources* :

- Productivity, Quality of Work Life, Profits.* New York: Mc Graw-Hill.
- Chow, Irene Hau-siu. 1994. *Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan.* MCB University Press : International Journal of Career Management Vol. 6 No. 4, pp. 3-9. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 15 September 2005.
- Curtis, Susan dan Dennis Wright. 2001. *Retaining Employees - The Fast Track to Commitment.* Management Research News Volume 24 Number 8/9. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 25 Agustus 2005.
- Elizur, Dov. 1996. *Work Values and Commitment.* MCB University Press : International Journal of Manpower, Vol. 17 No. 3, pp. 25-30. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 15 September 2005.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis - Untuk Akuntansi dan Manajemen.* Yogyakarta : BPFE.
- Kerlinger, Fred N. 1996. *Asas-asas Penelitian Behavioral.* Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Kwon, Ik-Whan G and Doyle W. Banks. 2004. *Factors Related To The Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors.* © Emerald Group Publishing Limited : Managerial Auditing Journal Vol. 19 No. 5 pp. 606-622. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 16 November 2005.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior - 7th edition.* Singapore : McGraw-Hill Book Co.
- Mathis, Robert L & John J. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : PT Salemba Emban Patria.
- Maxwell, Gillian & Gordon Steele. 2003. *Organisational Commitment : a Study of Managers in Hotels.* MCB University Press : International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 15/7, pp. 362-369. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 15 Oktober 2005.
- McGreevy, Malcolm. 2003. *The Changing Nature of Work.* MCB UP Limited : Industrial and Commercial Training Vol 35 No 5, pp. 191 - 195. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 15 Oktober 2005.
- Muslimin. 2002. *Metodologi Penelitian Bidang Sosial.* Malang: Bayu Media.
- Nijhof, Wim J; Margriet J. de Jong & Gijs Beukhof .1998. *Employee Commitment in Changing Organisations : an Exploration.* MCB University Press : Journal of European Industrial Training Vol. 22/6, pp. 243-248. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 15 Oktober 2005.
- Piercy, Nigel F, David W. Cravens and Neil A. Morgan. 1998. *Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to business sales organizations.* MCB University Press : European Journal of Marketing, Vol. 32 No. 1/2, pp. 79-100. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 13 Desember 2005.
- Putterill, Martin S. and Thomas C. Rohrer. 1995. *A causal*

- model of employee commitment in a manufacturing setting. MCB University Press : International Journal of Manpower, Vol. 16 No. 5/6, 1995, pp. 56-69. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 13 Desember 2005.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta : Prenhallindo.
- Sanusi, Anwar. 2003. *Metodologi Penelitian Praktis untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi*. Malang: Buntara Media.
- Suliman, Abubakr dan Paul Iles. 2000, *Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look*. MCB University Press : Journal of Managerial Psychology, Vol. 15 No. 5, pp. 407-426. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 25 September 2005.
- Suliman, Abubakr M.T. 2002, *Is it really mediating construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate - Performance Relationship*. MCB University Press Limited : Journal of Management Development, Vol.21 No.3, pp. 170-183. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 10 Januari 2006.
- Stum, David L. 2001. *Maslow Revisited : Building the Employee Commitment Pyramid*. MCB University Press : Journal of Strategy and Leadership Vol. 29.4.2001, pp. 4-9. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 19 Oktober 2005.
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta. Universitas Negeri Malang. 2000. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah: Skripsi, Tesis, Disertasi, Artikel, Makalah, dan Laporan Penelitian*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Wibisono, Dermawan. 2002. *Riset Bisnis Panduan bagi Praktisi dan Akademisi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yilmaz, Cengiz. 2002. *Salesperson Performance and Job Attitudes Revisited - An Extended Model and Effects of Potential Moderators*. MCB UP Limited : European Journal of Marketing, Vol. 36 No. 11/12, pp. 1389 - 1414. Diakses dari www.emeraldinsight.com tanggal 13 Desember 2005.

