

## PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN TINGKAT MANAGERIAL PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI DI JAWA TENGAH

INDI DJASTUTI

Universitas Diponegoro  
indidjastuti@yahoo.co.id

***Abstract:** This study aimed to clarify the influence of job characteristics on organizational commitment of employees in construction companies. Job characteristics include skill variety, task identity, task significance, Autonomy and feedback. Meanwhile, the concept of organizational commitment is to support the interests of organizations, including affective commitment, continuant commitment and normative commitment. Using multiple regression technique was found that job characteristics: skill variety, task identity, task significance, autonomy and feed-back has the effect on employee organizational commitment for construction companies.*

**Keywords:** Skill variety, task identity, task significance, autonomy, feedback and organizational commitment.

### PENDAHULUAN

Manajemen, rancangan pekerjaan dan komitmen organisasi merupakan konsep yang menjadi perhatian penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Ketiga konsep tersebut pada dasarnya tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya dalam suatu sistem organisasi. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi harus melibatkan sumberdaya manusia dengan pengorganisasian yang baik sesuai yang direncanakan. Sehubungan dengan hal tersebut diperlukan kreativitas, dalam artian secara terus menerus mencari cara-cara, peluang dan terobosan baru dalam memanfaatkan sumberdaya

manusia organisasi. Pengorganisasi yang baik perlu memperhatikan rancangan pekerjaan dan komitmen organisasi demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Pendekatan motivasi untuk merancang pekerjaan yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1975) menggunakan mengembangkan model pendekatan karakteristik pekerjaan yang selanjutnya disebut sebagai teori karakteristik pekerjaan. Menurut Hackman dan Oldham (1975) dalam Robbins (2002) pekerjaan perlu didiagnosis dan diperbaiki melalui lima dimensi kerja yang pokok yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik.

Ketika melakukan tugas yang menggabungkan lima dimensi kerja inti, karyawan merasa termotivasi untuk menampilkan kerja berkualitas tinggi, sangat puas pada pekerjaannya, mempunyai tingkat kemangkiran rendah, angka *turnover* yang rendah pula. Selanjutnya diuraikan pula bahwa model karakteristik pekerjaan diteorikan akan efektif dalam menggambarkan perilaku seseorang, yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi. (Robbins 2002) Hal tersebut akan sesuai dengan perilaku karyawan tingkat managerial yang bekerja pada sektor konstruksi. Penyelesaian pekerjaan sektor konstruksi memerlukan ketangguhan kerja yang tinggi. Ketangguhan kerja para pekerja sektor konstruksi perlu dilandasi dengan komitmen organisasi yang tinggi.

Kegiatan menghasilkan output produk pada industri manufaktur, proses produksi di pabrik dari tahap program, desain, proses sampai produk barang jadi merupakan kegiatan internal perusahaan yang tidak dicampuri oleh konsumen atau konsultan yang mewakilinya. Lain halnya dengan pada perusahaan konstruksi, proses produksi di proyek selalu dicampuri konsumennya dengan menempatkan konsultan supervisor untuk mengawasi kegiatan pelaksanaan konstruksi di proyek. Di sini kualitas produk dan jangka waktu pelaksanaan pekerjaan konstruksi ditetapkan oleh pengguna jasa dengan bantuan konsultan desainer dan manager konstruksi yang bertindak mewakili konsumen. Hal ini dikonfirmasi Christiawan dan Sampurno (2003) bahwa pada industri jasa lainnya pelanggan atau konsumen tidak terlibat dalam proses produksi barang dan dapat menetapkan harga jasanya sesuai dengan kalkulasinya sendiri. Pada perusahaan jasa konstruksi, setiap mendapat order dari konsumen, konsumen terlibat dalam proses produksi atau proses konstruksi di proyek, sebagai implementasi kontrak konstruksi. Dengan kata lain, usaha jasa konstruksi bersifat *buyer market*. Pembeli dapat menetapkan harga melalui suatu pelelangan yang syarat-syaratnya ditetapkan oleh pembeli.

Karakter bisnis jasa konstruksi bersifat dialektik. Artinya bisnis yang mempunyai peluang usaha sekaligus resiko usaha pada waktu bersamaan.

Proses konstruksinya dikerjakan atas dasar *job order*. Sifat *buyer market* pada bisnis usaha jasa konstruksi menyebabkan pengaturan usaha ini memerlukan manajemen konstruksi yang tangguh. Ketangguhan manajemen konstruksi sangat tergantung pada peran sumberdaya manusia (Ervianto 2002). Disinilah komitmen organisasi menjadi kunci keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, rancangan pekerjaan karyawan pada tingkat managerial untuk pekerjaan sektor konstruksi cenderung menggunakan pendekatan klasik yaitu pendekatan *Scientific Management* (Manajemen Ilmiah) yang dikembangkan Taylor (1912). Pendekatan manajemen ilmiah memandang manusia sebagai manusia ekonomi artinya bahwa untuk memotivasi pekerja hanya didasarkan pada keuntungan-keuntungan ekonomi seperti tambahan upah atau bonus untuk peningkatan efisiensi kerja karyawan (Taylor 2001). Di samping itu karyawan pada tingkat managerial dalam melaksanakan pekerjaan diikat dengan peraturan-peraturan yang cukup ketat seperti misalnya yang tertuang dalam Undang-undang Jasa Konstruksi No. 18 tahun 1999. Peraturan Pemerintah No. 28 tentang Usaha dan peran Masyarakat Jasa Konstruksi. Sementara itu Clelland *et al.* dalam Mangkunegara (2005) berpendapat bahwa pendekatan psikologi (motivasional) untuk merancang suatu pekerjaan akan mendorong kinerja karyawan untuk berprestasi lebih baik. Hal ini akan terjadi pada karyawan yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi yaitu karyawan pada tingkat managerial dalam organisasi. Lawler dan Porter dalam Usmara (2003) dari hasil penelitiannya tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada tingkat managerial memiliki korelasi yang lebih kuat dibanding karyawan biasa. Iffaldano dan Muchinsky (1985) menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditemukan pada karyawan yang berada pada level managerial. Menurut Kovack (1987) karyawan pada level managerial menginginkan kebutuhan penghargaan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan biasa.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan pada tingkat managerial pada sektor konstruksi ini dituntut untuk bekerja dengan kualitas yang bagus diikat dengan peraturan yang ketat, tetapi belum mendapat imbalan yang memadai. Hal ini akan mengganggu komitmen organisasional, kepuasan dan kinerja karyawan tingkat managerial dalam organisasi.

Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasi karyawan di tingkat managerial pada perusahaan jasa konstruksi. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat disusun suatu konsep strategi terkait dengan karakteristik pekerjaan lima dimensinya variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik yang dapat memberikan kontribusi optimum

terhadap komitmen organisasi karyawan tingkat managerial pada perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah.

Penelitian ini disusun dengan urutan penulisan sebagai berikut. Pertama, pendahuluan menjelaskan latar belakang, tujuan penelitian dan organisasi penulisan. Kedua, menguraikan teori karakteristik pekerjaan, komitmen organisasional dan penelitian terdahulu yang melandasi pengembangan hipotesis. Ketiga, metoda penelitian yang terdiri dari pemilihan sampel dan pengumpulan data serta definisi operasional variabel. Keempat, hasil penelitian. Terakhir, penutup yang berisi simpulan, keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

## RERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

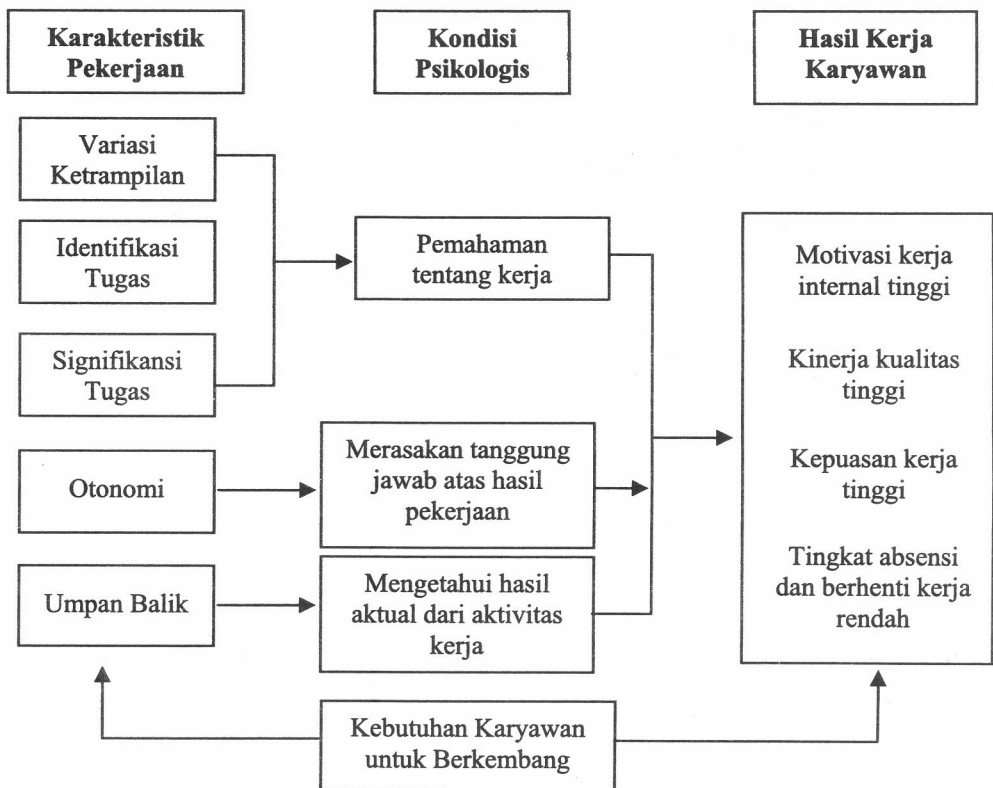
### Karakteristik Pekerjaan

Sejumlah teori karakteristik pekerjaan yang berusaha mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan-pekerjaan, bagaimana karakteristik ini digabungkan untuk membentuk pekerjaan yang berbeda, serta hubungan dari karakteristik pekerjaan tersebut dengan kepuasan dan kinerja karyawan telah dihasilkan. Selanjutnya Robbins (2002) menjelaskan bahwa terdapat tiga teori karakteristik pekerjaan yang paling penting, yaitu Teori Atribut Tugas Wajib (*Requisite Task Attributes Theory*), Teori Model Karakteristik pekerjaan dan model pemrosesan informasi sosial.

Dari hasil-hasil riset dalam bidang ini menunjukkan bahwa orang-orang yang pekerjaannya melibatkan adanya ketinggian tingkat dari variasi ketrampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar. Dan apabila disediakan umpan balik yang memadai, karyawan akan mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih baik. Selanjutnya, rasa keberartian, tanggung jawab dan pemahaman hasil pekerjaan akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian, makin besar kadar kelima karakteristik tugas dalam suatu pekerjaan, makin besar pula kemungkinan bahwa karyawan akan lebih termotivasi dan merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap hasil pekerjaan yaitu kepuasan dan kinerja karyawan digambarkan pada Gambar 1.

Kelima dimensi karakteristik kerja yang ada pada Gambar 1. pada gilirannya akan mempengaruhi tiga kondisi psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu keberartian tugas, tanggung jawab dan pengetahuan hasil kerja. Akhirnya tiga kondisi psikologis akan menghasilkan motivasi kerja

internal, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Dalam teori karakteristik pekerjaan ini kebutuhan karyawan untuk berkembang (*Growth need*) memegang peranan penting. Untuk karyawan dengan kebutuhan berkembang yang tinggi, tingkat dimensi kerja yang tinggi menunjukkan efek yang semakin tinggi terhadap output personal dalam bekerja yaitu prestasi kerja, kepuasan kerja dan kualitas kerjanya. Menurut Clelland dalam Schuller dan Jackson (1996, 158) karyawan yang berprestasi tinggi telah menduduki posisi manajerial dalam organisasi. Mereka mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi. Robbins (2002) mengelompokkan teori karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham sebagai teori sains perilaku bersama-sama dengan Skinner, Clelland, Fieldler dan Herzberg. Teori sains perilaku ini didasarkan pada riset objektif dari perilaku manusia dalam organisasi. Dalam teori ini diusahakan pengembangan desain riset yang teliti yang dapat diulang oleh ilmuwan perilaku lain, dengan harapan dapat ditegakkan suatu sains perilaku organisasional



**Gambar 1 Model Pendekatan Karakteristik Pekerjaan**

Sumber: Robbins (2002)

### **Komitmen Organisasional**

Mowday *et al.* (1982), secara khusus membedakan komitmen dari kepuasan kerja dengan mendefinisikan komitmen sebagai sebuah respon kuat untuk mempercayai organisasi dan kepuasan kerja sebagai sebuah respon dari pengalaman dalam tugas-tugas kerja tertentu. Dengan demikian disimpulkan bahwa komitmen menekankan keyakinan pada organisasi, termasuk tujuan dan nilai yang dianutnya. Sementara kepuasan menekankan lingkungan tugas tertentu di mana seorang pekerja melakukan tugasnya.

Poznaski (1997) dan Alpendler (1990) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut terjadi ketika seorang karyawan mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi dalam organisasi maka karyawan tersebut memiliki kepercayaan positif terhadap organisasinya. Selanjutnya dia akan merasa terlekat pada organisasi beserta seluruh tujuan dan nilai yang ada. Dengan adanya kepercayaan positif dan perasaan terlekat karyawan pada organisasi, maka karyawan tersebut akan merasakan mempunyai komitmen terhadap organisasinya dalam arti keberpihakan karyawan pada organisasi akan tinggi yang selanjutnya hal tersebut akan diwujudkan dalam loyalitas karyawan terhadap organisasi. Keadaan tersebut akan dirasakan pula oleh para pekerja tingkat managerial yang bekerja pada perusahaan jasa konstruksi, yang salah satu kesuksesan serta upaya untuk menghadapi persaingan, sangat mengandalkan kinerja karyawannya melalui kepuasan kerja yang tinggi serta rancangan pekerjaan yang dapat mendukung komitmen organisasi karyawan tingkat managerial.

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja (Agus 2001). Menurut Robbins (2002) kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya yaitu selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya yang mereka terima.

Komitmen organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen akan mendorong pilihan kebiasaan karyawan yang mendukung perusahaan untuk bekerja lebih efektif. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan berorientasi pada pekerjaan. Karyawan merasa dekat dengan organisasi dan organisasi sebagai tempat pemenuhan kebutuhan personal mereka. Mereka bersedia mengerahkan segala upaya demi perusahaan dan akan menimbulkan kepuasan dari apa yang telah mereka lakukan.

### **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen**

Karakteristik pekerja memiliki peran utama dalam penelitian yang bertujuan untuk memprediksikan komitmen organisasi. Jika diasumsikan

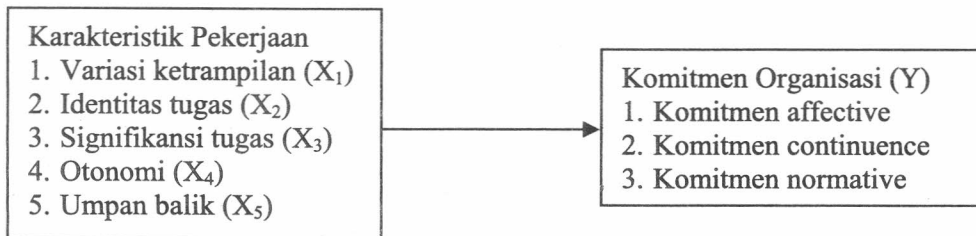
bahwa karakteristik pekerja dihubungkan dengan kepercayaan mereka terhadap organisasi, maka studi ini mendukung gagasan yang menyatakan bahwa masalah kepercayaan dapat lebih memberikan pengaruh bervariasi terhadap komitmen dibandingkan dengan pengalaman pekerjaan. Beragam karakteristik pekerja yang menggambarkan kepribadian pekerja, kebutuhan pribadi dan nilai-nilai yang dianut mereka dilaporkan berhubungan dengan komitmen (Hulin dan Blood 1968, Hall dan Scheneider 1972, Goodale 1973, Buchanan 1974, Dubin *et al.* 1975, Rabinowitz dan Hall 1977, Steers dan Spencer 1977, Kidron 1978) dengan sampel para pekerja layanan masyarakat, Morris and Sherman (1981) melaporkan bahwa pekerja yang berusia lebih tua, lebih rendah tingkat pendidikannya tetapi mempunyai komitmen individu yang lebih tinggi memiliki komitmen organisasional yang lebih besar. O'Reilly dan Cladwell (1981) melaporkan bahwa pekerja yang merasa pilihan karirnya di luar perusahaan lebih sedikit cenderung untuk memiliki komitmen organisasional yang lebih besar. Stevens *et al.* (1978) menemukan bahwa beberapa karakteristik pekerja dapat digunakan untuk perkiraan komitmen organisasional, yaitu masa kerja dan seberapa besar penglibatan ego mereka dalam pekerjaan, berhubungan positif dengan komitmen. Dalam sebuah sampel besar pada para pekerja rumah sakit, Steers (1977) menemukan adanya pengaruh negatif dari pendidikan dan pengaruh positif pada umur dan kebutuhan akan pencapaian dengan komitmen organisasi. Secara keseluruhan, untuk berbagai jenis organisasi, umur dan masa jabatan secara umum dilaporkan berhubungan positif dengan komitmen (Hall *et al.* 1970, Sheldon 1971 dalam Herbiniak 1974) dan tingkat pendidikan dilaporkan berhubungan negatif dengan komitmen (Morris dan Steers 1980).

Studi tentang komitmen organisasi pernah dilakukan oleh Morrow dan Blum (1988) pada karyawan departemen transportasi di negara bagian Midwestern Amerika Serikat. Sampel yang digunakan random sampling, dengan 2.200 responden, terdiri dari 1989 berjenis kelamin pria dan 475 wanita. Responden mempunyai pekerjaan yang beragam, dengan katagori mulai dari bagian administrasi sampai dengan profesional. Masa kerja mereka rata-rata 14 tahun. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner versi pendek yang terdiri dari 20 item pertanyaan dalam skala yang telah dimodifikasi, di mana disebutkan angka (1) untuk sangat tidak setuju dan (5) untuk sangat setuju. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masa kerja dan posisi jabatan mempunyai keeratan yang lebih kuat dibandingkan dengan jenis kelamin dalam kaitannya terhadap komitmen organisasi dan keterlibatan kerja.

Berdasarkan kajian teoritis maupun empiris maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub> Ada pengaruh positif variasi ketrampilan karyawan terhadap komitmen organisasi.
- H<sub>2</sub> Ada pengaruh positif identitas tugas terhadap komitmen organisasional.
- H<sub>3</sub> Ada pengaruh positif signifikansi tugas terhadap komitmen organisasi.
- H<sub>4</sub> Ada pengaruh positif otonomi terhadap komitmen organisasi.
- H<sub>5</sub> Ada pengaruh positif umpan balik terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan kajian teoritis di atas maka kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa karakteristik pekerjaan sangat mungkin dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawannya, yang dalam penelitian ini dirincikan menjadi variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik sehingga dapat digambarkan seperti Gambar 2 berikut:



**Gambar 2 Kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasional karyawan**

## METODE PENELITIAN

### Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada tingkatan manajerial pada 3823 perusahaan konstruksi di Jawa Tengah sebanyak 13.733 karyawan tingkat manajerial. Sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 283 responden karyawan tingkat manajerial. Dalam penelitian ini sistematis *random sampling* dengan mempertimbangkan kualitas informasi dan kepraktisan dalam menetapkan responden karyawan tingkat manajerial. Untuk perusahaan konstruksi kelas besar menggunakan interval 30, untuk perusahaan konstruksi kelas menengah menggunakan interval 6, untuk perusahaan konstruksi kelas kecil menggunakan interval 2.

Responden terpilih tersebar di 7 perusahaan konstruksi yang termasuk dalam kelas Besar yaitu sebanyak 21 karyawan tingkat manajerial. Selanjutnya 22 karyawan tingkat manajerial tersebar di 9 perusahaan konstruksi yang



termasuk dalam kelas menengah dan 157 karyawan tingkat managerial tersebar di 35 perusahaan konstruksi yang termasuk dalam kelas kecil.

Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data primer adalah wawancara langsung yang berpedoman pada kuesioner penelitian. Data yang dihimpun tentang karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasi pada tingkat managerial karyawan perusahaan konstruksi di Jawa Tengah. Kuisisioner penelitian berisi daftar pertanyaan yang telah disediakan alternatif jawabannya (kuisisioner terstruktur), di mana responden berhak menetapkan atau memilih hanya satu jawaban dari beberapa jawaban yang tersedia sesuai pendapatnya dan jawaban tersebut dicatat oleh peneliti pada kolom jawaban yang tersedia dalam kuisisioner. Teknik observasi pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian dalam hal ini 51 perusahaan jasa konstruksi kelas besar, menengah dan kecil di Jawa Tengah. Data sekunder diperoleh secara dari Kantor GAPENSI Jawa Tengah, Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah dan Kantor Perusahaan yang terpilih sebagai sampel.

### **Definisi Operasional Variabel**

#### **Karakteristik Pekerjaan Karyawan Tingkat Managerial**

Karakteristik pekerjaan adalah pekerjaan yang dirancang dengan menggunakan lima dimensi pekerjaan pokok, yaitu variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik agar kebutuhan psikologis karyawan dalam bekerja terpenuhi, sehingga memotivasi karyawan dalam bekerja yang selanjutnya akan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Variabel ini merupakan variabel/konstruk laten yang diukur dari persepsi karyawan tingkat managerial terhadap lima dimensi indikator yang terobservasi. Pengukuran karakteristik pekerjaan dengan lima dimensi pekerjaan telah dilakukan oleh Hackman dan Oldham (1975). Selanjutnya dikembangkan oleh Shahid (2002) dengan tingkat reliabilitas 0,85 dan validitas 0,74.

**Variasi Keterampilan** adalah banyaknya ketrampilan yang diperlukan seorang karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan, yang melibatkan penggunaan sejumlah keterampilan individu dan bakatnya. (Hackman dan Oldham 1975). Hal ini mencakup banyaknya variasi kegiatan, ragam tanggung jawab yang tidak monoton. Pengukuran indikator dilakukan dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*summated rating scale*) atau dikenal dengan skala Likert yang dimodifikasi oleh Hadi (1991), dikonfersi dalam 4 pilihan angka dengan nilai tidak setuju (1), kurang setuju (2), setuju (3), sangat setuju (4). Hal ini dilakukan untuk menghilangkan jawaban responden yang bersifat ragu-ragu.

**Identitas Tugas** adalah tugas yang dapat diidentifikasi dengan melihat keterlibatan dan kesempatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam hal ini melakukan suatu pekerjaan dari permulaan sampai selesai dengan hasil yang nyata. Hal ini mencakup kesempatan dan keterlibatan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan, kesempatan dan keterlibatan untuk menyelesaikan bagian-bagian pekerjaan dari awal sampai akhir. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*Summated Rating Scale*) atau dikenal dengan skala Likert. Pilihan skala dilakukan dengan modifikasi dalam 4 (empat) angka dengan nilai tidak setuju (1), kurang setuju (2), setuju (3), sangat setuju (4).

**Signifikansi Tugas** adalah arti penting suatu pekerjaan dan dampak substansial atas kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik dalam lingkup organisasi internal maupun eksternal. Hal ini mencakup: kepentingan bagi organisasi, kepentingan bagi pihak lain dan pengaruhnya bagi pihak lain. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*Summated Rating Scale*) atau dikenal dengan skala Likert. Pilihan skala dilakukan dengan modifikasi dalam 4 (empat) angka dengan nilai tidak setuju (1), kurang setuju (2), setuju (3), sangat setuju (4).

**Otonomi Tugas** adalah kebebasan yang diberikan kepada pekerja individu, secara substansial, kemandirian dan keleluasaan untuk merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya. Hal ini mencakup kesempatan untuk mengatur pekerjaan sendiri, kebebasan melaksanakan pekerjaan, kebebasan berpikir dan bertindak. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*Summated Rating Scale*) atau dikenal dengan skala Likert. Pilihan skala dilakukan dengan modifikasi dalam 4 (empat) angka dengan nilai tidak setuju (1), kurang setuju (2), setuju (3), sangat setuju (4).

**Umpan Balik** adalah tingkatan pelaksanaan kegiatan memperoleh masukan yang jelas dan cepat dari suatu pekerjaan oleh individu-individu sehingga diperoleh informasi yang jelas tentang efektivitas kinerjanya. Hal ini mencakup cara melaksanakan pekerjaan, hasil pekerjaan. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*Summated Rating Scale*) atau dikenal dengan skala Likert. Pilihan skala dilakukan dengan modifikasi dalam 4 (empat) angka dengan nilai tidak setuju (1), kurang setuju (2), setuju (3), sangat setuju (4).

### **Komitmen Organisasional**

Variabel komitmen organisasi merupakan variabel endogen yang berfungsi juga sebagai variabel intervening. Komitmen organisasi adalah sikap kedekatan hubungan antara seorang karyawan dengan organisasi yang

diwujudkan dalam berbagai bentuk seperti loyalitas, keterlibatan dan keinginan untuk tetap tinggal (Mowday *et al.* 1982). Variabel ini merupakan variabel konstruk laten yang diukur dengan tiga variabel indikator yang terobservasi yang mempunyai reliabilitas 0,82 dan validitas 0,78 (*observe variable*) yang terdiri dari (Meyer dan Allen 1991).

*Affective Commitment* adalah kecenderungan untuk tetap terlibat dalam aktivitas yang konsisten atau secara luas merupakan hasil dari penghargaan yang diterima atau hukuman yang dihindari. Hal ini antara lain mencakup : Kesiediaan bekerja lebih dari yang diharapkan, bangga bahwa perusahaan merupakan tempat kerja yang baik, nilai-nilai yang berlaku sesuai dengan nilai pribadi, peduli dengan nasib organisasi, perusahaan merupakan tempat terbaik untuk berprestasi.

*Continuous Commitment* adalah kelanjutan untuk ikut serta dalam aktivitas yang konsisten agar perusahaan tidak rugi atas biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan diterima oleh individu. Hal ini antara lain mencakup: keberatan untuk meninggalkan organisasi, kerugian meninggalkan organisasi, sedikitnya pilihan apabila meninggalkan organisasi.

*Normative Commitment* adalah kepercayaan pada penerimaan tujuan dan nilai organisasi atau kewajiban moral untuk tetap pada perusahaan karena penghargaan sosial dan organisasional. Hal ini antara lain mencakup loyalitas terhadap organisasi, kesiediaan menerima tawaran dari organisasi lain, kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala tingkat sumatif (*Summated Rating Scale*) atau dikenal dengan skala Likert. Pilihan skala dilakukan dengan modifikasi dalam 4 (empat) angka dengan nilai tidak setuju (1), kurang setuju (2), setuju (3), sangat setuju (4).

## HASIL PENELITIAN

### **Karakteristik Pekerjaan dalam Perusahaan Konstruksi**

Karyawan perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah menilai bahwa dalam melaksanakan pekerjaan mereka, dimensi-dimensi karakteristik pekerjaan yaitu variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik sangat diperlukan. Banyaknya ragam ketrampilan yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan, menjadikan karyawan tidak jenuh dalam bekerja. Identitas tugas yang jelas yang berarti hasil nyata pekerjaan dapat terukur, sasaran dan tujuannya jelas. Signifikansi tugas yang menunjukkan bahwa tugas yang dilakukan karyawan akan bermanfaat bagi kepentingan organisasi dan masyarakat di luar organisasi. Tingkat otonomi yang diberikan akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar.

Umpan balik dalam menyelesaikan pekerjaan telah mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Hackman dan Oldham (1976) serta Luthans (1992). Green dalam Robbins (2002) yang menyatakan bahwa tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar. Apabila disediakan umpan balik yang memadai, karyawan akan mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih baik. Selanjutnya rasa keberartian, ragam ke-trampilan dan tujuan dan tanggung jawab yang jelas dari suatu pekerjaan, akan mempengaruhi motivasi dan akan memperkuat komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Dengan demikian makin besar kadar kelima dimensi karakteristik suatu tugas, maka makin besar pula komitmen karyawan yang selanjutnya akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham (1976) yang dipertegas Schuller dan Jackson dengan mendasarkan pada pendapat Clelland yang mengatakan bahwa dalam teori karakteristik pekerjaan, kebutuhan karyawan untuk berkembang memegang peranan penting. Karyawan dengan tingkat kebutuhan berprestasi yang tinggi, menunjukkan efek yang semakin tinggi terhadap output personalnya berupa komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi dan berprestasi. Menurut Clelland karyawan pada tingkat managerial mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi.

### **Komitmen Organisasi**

Dari hasil temuan studi empiris penelitian menunjukkan bahwa karyawan perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah menilai komitmen terhadap organisasi dalam melaksanakan pekerjaan selama ini cukup baik. Komitmen normatif memberikan makna bahwa karyawan pada tingkat managerial di perusahaan jasa konstruksi meandang bahwa bekerja diperusahaan konstruksi adalah cukup baik. Namun alasan utama karyawan masih bertahan diperusahaan hanya sebatas kewajiban moral. Komitmen masih diartikan sebagai loyalitas yang mengacu pada kesetiaan buta, artinya karyawan menganggap bahwa meninggalkan perusahaan merupakan sesuatu yang tidak etis. Kecuali itu karyawan menganggap bahwa apabila karyawan tetap berada diperusahaan yang sama sepanjang karir mereka adalah merupakan suatu hal yang wajar. Hal ini sesuai dengan konsep komitmen organisasi dari Meyer dan Allen (1991) juga dari Meyer dan Smith (2000) yang menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinue dan komitmen normatif. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional atau psikologis karyawan kepada perusahaan, komitmen kontinue

merupakan komitmen karyawan kepada organisasi karena keterbatasan ketrampilan yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif merupakan komitmen karyawan kepada perusahaan karena kewajiban yang seharusnya dilakukan. Dengan komitmen yang tinggi, karyawan diharapkan bersedia bekerja lebih dari yang diharapkan, mempunyai kepuasan terhadap pekerjaannya, bangga bahwa perusahaan adalah merupakan tempat kerja yang baik, peduli dengan nasib organisasi. Karyawan mempunyai keyakinan bahwa perusahaan merupakan tempat terbaik untuk berprestasi. Studi tentang komitmen organisasi mempunyai kontak langsung dan positif dengan hasil kerja yang sangat diharapkan oleh karyawan dan perusahaan.

Angka adjusted  $R^2$  menunjukkan bahwa dengan model ini dapat menjelaskan sebesar 76,7% variasi komitmen organisasi karyawan. Model telah melalui keempat uji asumsi klasik, yaitu normalitas, autokorelasi, heteroskedastisitas dan multikolinearitas dan tidak terdapat masalah pada keempat asumsi klasik yang menyertai model persamaan regresi linier berganda ini.

Pada penelitian ini hipotesis yang dikemukakan dan masih harus diuji adalah pengaruh lima dimensi karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi. Dalam pengujian ini menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 4,847 dengan nilai p sebesar 0,038, maka variabel karakteristik pekerjaan dapat dianggap signifikan mempengaruhi komitmen organisasi, berarti  $H_6$  diterima.

**Tabel 1 Hasil Koefisien Regresi**

Variabel	B	t	Sig.
Konstanta	2,463	17,045	0,000
Variasi keterampilan	0,039	2,627	0,007
Identitas tugas	0,022	2,405	0,009
Signifikan tugas	0,024	2,591	0,008
Otonomi	0,021	2,168	0,010
Umpan balik	0,040	2,752	0,006

Berdasarkan Tabel 1 di atas pengujian hipotesis hasilnya adalah variasi ketrampilan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t statistik hitung sebesar 2,627 dengan probabilitas signifikansi *p value* sebesar 0,007, oleh karena itu  $H_1$  diterima. Identitas tugas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan yang ditunjukkan

dengan nilai  $t$  statistik hitung sebesar 2,405 dengan probabilitas signifikansi  $p$  value sebesar 0,009 maka  $H_2$  diterima.

Sementara signifikansi tugas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan dibuktikan dengan nilai  $t$  statistik hitung sebesar 2,591 dengan probabilitas signifikansi  $p$  value sebesar 0,008 sehingga  $H_3$  diterima. Otonomi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan dibuktikan dengan nilai  $t$  statistik hitung sebesar 2,168 dengan probabilitas signifikansi  $p$  value sebesar 0,010 sehingga  $H_4$  diterima. Sedangkan umpan balik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan dibuktikan dengan nilai  $t$  statistik hitung sebesar 2,752 dengan probabilitas signifikansi  $p$  value sebesar 0,006 maka  $H_5$  diterima.

## PENUTUP

Hasil kajian setelah menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah dapat ditarik kesimpulan yaitu terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini bermakna bahwa pekerjaan di Perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah yang telah dirancang dengan pendekatan motivasional yang telah memadukan lima dimensi karakteristik pekerjaan tersebut telah menimbulkan dorongan yang kuat bagi karyawan untuk tetap menjadi anggota di perusahaan. Kecuali itu mereka juga terdorong untuk berusaha dengan semangat dan usaha yang tinggi demi kepentingan perusahaan yang diwujudkan dengan kesediaan bekerja lembur, tidak ingin pindah ke perusahaan lain, membanggakan perusahaan, mentaati peraturan perusahaan meskipun tanpa pengawasan, mentaati perintah, memberikan perbaikan. Dengan kata lain akibat yang ditimbulkan dari rancangan pekerjaan yang dilakukan dengan pendekatan motivasional tersebut telah meningkatkan komitmen organisasi karyawan perusahaan jasa konstruksi.

Implikasi dari hasil temuan tersebut adalah komitmen organisasi yang tinggi dengan dukungan karakteristik pekerjaan yang baik pada akhirnya akan diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, secara teoritis komitmen organisasi yang tinggi adalah sebuah signal adanya kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan tingkat managerial perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah.

Dari simpulan yang telah dibuktikan tersebut secara umum terlihat bahwa komitmen organisasional karyawan tingkat managerial di perusahaan jasa konstruksi dipengaruhi oleh variabel-variabel karakteristik pekerjaan. Oleh karena itu, sejalan dengan teori sains perilaku dan teori karakteristik

pekerjaan bahwa karakteristik pekerjaan dengan lima dimensi, yaitu variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik berpengaruh terhadap komitmen organisasi untuk kelompok karyawan yang mempunyai kebutuhan untuk berkembang tinggi. Hasil penelitian telah membuktikannya pengaruh tersebut untuk karyawan pada tingkat managerial.

Meskipun demikian, penelitian ini masih perlu dilanjutkan dengan memperlakukan variabel komitmen organisasi sebagai variabel antara bersama-sama kepuasan kerja yang menghubungkan karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Bhuidan dan Menguc bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun demikian Shahid tidak menggunakan indikator signifikansi tugas untuk mengukur karakteristik pekerjaan. Serta masih mempertanyakan peran dari komitmen organisasi. Dengan demikian manajemen perusahaan dalam merancang pekerjaan masih tetap harus memperhatikan signifikansi tugas dari karyawan tingkat managerial perusahaan jasa konstruksi guna mendukung kinerja karyawan yang selanjutnya akan berdampak peningkatan kinerja perusahaan.

Untuk mengantisipasi perubahan eksternal perusahaan yang bergerak semakin cepat, maka perlu diciptakan kebijakan pengaturan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dan strategi organisasi guna mendukung kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan sangat tergantung pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat tergantung pada komitmennya. Saat ini berdasarkan survei dari Hay Group masih menempatkan index komitmen karyawan di Indonesia pada tingkat yang rendah yaitu 63, di bawah Philipina (77) dan Malaysia (65). Apabila karyawan mempunyai komitmen yang tinggi, maka kinerjanya sangat baik dan selanjutnya akan mendukung kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi baik regional maupun nasional.

Bagi kepentingan praktisi maupun untuk kepentingan penelitian selanjutnya variabel komitmen organisasi diyakini mempunyai peran lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel kepuasan kerja, maka manajemen seyogyanya lebih memperhatikan variabel komitmen organisasi terutama komitmen affective yang mempunyai kontribusi lebih kecil dalam membangun komitmen organisasi. Apabila komitmen affective kontribusinya ditingkatkan, maka diharapkan kesediaan, antusiasme, dan tanggung jawab karyawan tingkat managerial semakin tinggi. Karyawan akan terikat secara emosional dan psikologis pada perusahaan, dan hal ini akan membuat hasil kerja karyawan semakin cemerlang dan kinerjanya pun meningkat. Manajemen perusahaan perlu membuat pendorong yang kuat (*key driver*) yang dapat menjadikan karyawan mempunyai komitmen yang

tinggi, misalnya dengan merancang ulang pekerjaan dengan meningkatkan otonomi tugas ataupun memperluas tugas dan memperjelas identitas tugas karyawan.

Selain itu variabel karakteristik pekerjaan memberikan kontribusi besar terhadap komitmen organisasi. Sehingga manajemen perusahaan hendaknya dalam merancang pekerjaan karyawan tingkat managerial lebih memperhatikan dimensi-dimensi lain yang lebih seimbang. Hal tersebut lebih memberikan kesempatan dan kebebasan yang lebih luas pada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Manajemen tidak perlu menciptakan banyak peraturan dalam membuat rancangan pekerjaan.

Bagi pemerintah agar dapat memberikan kebijakan yang baik dalam mengatur tenaga kerja khususnya pada tenaga kerja jasa konstruksi maka penerapan perencanaan pengaturan sumber daya manusia sektor konstruksi perlu memperhatikan bagaimana pengaturan tersebut dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Sistem hubungan industrial yang mengatur hubungan kerja pemerintah, perusahaan dan pekerja, yang diatur dengan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah seyogyanya ditetapkan secara adil, sehingga dapat mempertemukan kepentingan berbagai pihak.

Bagi kepentingan penelitian selanjutnya, maka hasil penelitian ini menjadi dasar penelitian tentang perilaku individu dan kelompok yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Disarankan bagi peneliti selanjutnya memasukkan faktor karakteristik individu, karakteristik organisasi dan budaya organisasi, karena sangat berkaitan dengan komitmen organisasi. Penelitian dengan objek lain seperti industri perbankan dan manufaktur baik perusahaan swasta maupun BUMN bahkan instansi pemerintah perlu dilakukan untuk mendapatkan suatu pola pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kinerja karyawan tingkat managerial.

#### **REFERENSI:**

- Abdel-Halim. 1981. Effects of Role Stress–Job Design–Technology Interaction on Employee Work Satisfactim. *Academy of Management Journal*, Vol. 24, hlm. 260 – 273.
- Agus Toly, Ari Anto. 2001. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Staff Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 3, No. 7, hlm. 102 – 125.
- Bedeian, Arthur G. dan Armenakis, Achilles A. 1981. A Path-Analytic Study Of The Consequences. Of Role Conflict And Ambiguity, *Academy of Management Journals*, Vol. 24, No. 2, hlm. 417-424.
- Bhuian, Shahid N. and Bulent Menguc. 2002. An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational, *Journal of Business*, 58, hlm. 9-17.



- Brayfield, Arthur, H. dan Harold, F., Rothe. 1951. An Index of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35, No. 5, hlm. 307-311.
- Buchanan, Bruce. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science*, Vol. 19, hlm. 533-946.
- Cellucy, Antony, J. dan Vries, David, L., De. 1978. Measure Managerial Satisfaction A Manual for The MJSQ Teachnical Report II, Center for Creative Leadership.
- Christiawan dan Sampurno. 2003. *Kapita Selektta Industri Konstruksi Nasional*, Edisi : 1, Jakarta: PT. Nawa Management and Engineering Services.
- Cooper, D.R. dan C.W., Emory. 1995. *Busniness Research Methods* 5<sup>th</sup> Edition, Chicago: Irwin R.D., Inc.
- Dubin R.J.E., Champoux dan L.W., Porter. 1975. Central Life Interest and Organizational Commitment of Blue Collar and Clerical Workers, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, hlm. 411-421.
- Ervianto, Wulfram. 2002. *Manajemen Proyek Konstruksi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Gerhart, Barry. 1987. How Important are Dispositional Factors As Determinants of Job Satisfaction Implications for Job Design and Other Personnel Programs. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, hlm. 366 - 373.
- Glick, William H., G., Douglas, Jenkins dan Nina Gupta. 1986. Method Versue Substance: How Strong and Uterly of Relationships Between Job Characterics and Attitudinal Outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, hlm. 441 - 464.
- Goodale J.G. 1973. Effect of Personal Background and Training On Work Values of the Hardcore Unemployed, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, hlm. 1-9.
- Hackman, J., Richard dan Greg R., Oldham. 1975. Development of The Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, hlm. 159-170.
- Hall, Douglas T. dan Benyamin Schneider. 1972. Correcaltes of Organizational as A Function of Career Pattern and Organizational Type, *Administrative Science Quanterly*, Vol. 15, hlm. 176 - 190.
- Hall, Scheneider and Harold T. Nygren. 1970. Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, 15: hlm. 176-190.
- Hanafi, M., Manduh. 2002. *Manajemen*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Handoko, T., Hani. 1992. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hayness, Karen. 1979. Job Satisfaction of Mid Management Social Workers, *Administration in Social Work*, Vol. 3, hlm. 207 - 217.
- Herman, Jeanne B., Randall B., Dunham dan Charles L., Hulin. 1975. Organizational Structure Demographic Characteristic, and Employee Responses, *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, hlm. 206 - 232.
- Herman, Jeanne Brett dan Charles L., Hulin. 1972. Studying Organizational Attitudes From Individual Organizational Frames of Reference. *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 8, hlm. 84 - 108.
- Hulin, Charles L. dan Milton I., Blood. 1968. Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses, *Psychological Bulletin*, Vol. 69, hlm. 41 - 45.
- Iffaldano, M.T. dan P.M., Muchinsky. 1985. Job Satisfaction and Job Performance : A Metro Analysis, *Psychological Bulletin*, hlm. 97-112.
- John L., K.E., Mark C., Dale F., Duhan, Roy D., Howell dan Robert W., Wiekes, 2000. An Integrated Model of Sales Manages Communications Practices, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 28, no. 2, hlm. 68-74.

- Judge Timothy, A., Watanabe Shinichiro. 1993. Another Lock At The Job Satisfaction–Life Satisfaction Relationship, *Journal of Applied Psychology*, Vol 78, hlm. 939 – 948.
- Kartz, Ralph. 1978. Job Longevity As A Situational Factor in Job Satisfaction, *Administrative Science Quarterly*, 23, hlm. 204 – 223.
- Kidron, Aryeh, 1978. Work Values and Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 21, hlm. 239 – 247.
- Kovack. 1987. What Motivates Employee? Workers and Supervisors Give Different Answers, *Business Horizons*, September-Oktober , hlm. 114-123.
- Lawler, E.E., dan Porter. 1979. The Effects of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relation Journal*, 7, hlm. 20 – 28.
- Locke, Edwin, A., 1976 a. “What Is Job Satisfaction ?”, *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*, 4, hlm. 309 – 336.
- ....., 1976 b. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In M.D. Dunnette (ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology : 1297 – 1349*, New York: Mc Graw – Hill.
- Luthans, F., 1992. *Organizational Behavior*, Eight Edition, Singapore: Mc Graw Hill International Edition.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J.P., dan Allen, N.J., 1991. A Three Company Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review* Vol. 1, hlm. 772 – 777.
- Meyer, John P., dan Catherina A., Smith. 2000. HRM Practices and Organizational Commitment : test of A Mediation Model”, *Canadian Journal of Administrative Science*, 17 (4), hlm. 99-109.
- Meyer, John P., Natalie J., Allen dan Smith C.A. 1993. Commitment to Organizations abd Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, hlm. 538-551
- Morris, James H., dan J., Daniel Sherman, 1981. Generalizability of and Organizational Commitment Model, *Academy of Management Journal*, 24, hlm. 512 – 526.
- Morris, James, dan Richard M., Steers, 1980. Structural Influences on Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 17, hlm. 50 – 57.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C., dan Blum M., 1988. Work Commitment Among Departement of Transportation Employees, Profesional Notes, *Review of Public Personnel Administration*, 8, No. 3, hlm. 96-104.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. dan Steers, R.M., 1982. Employee Organization Linkages, The Psychology of Commitment Absenteism, and Turnover, New York: Academic Press, hlm. 28 – 49.
- Nesse, Smith, D., 1996. Increase Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Hospital & Health Services Administration*, 41 : 2, hlm. 160 – 175.
- O’Reilly Charles A., III dan Karlene Roberts, Individual Differences In Personality, Position In The Organizational, and Job Satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, hlm. 144 – 150.
- O’Reilly, Charles A., dan David F., Caldwell, 1981. The Commitment and Job Tenure of New Employeeers Some Evidence of Post Decisional Justification, *Administrative Science Quarterly*, 26, hlm. 597 – 616.
- Ostroff, Cheri, 1995. The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance on Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol 77 No. 6, hlm. 963 – 974.

- Poznanski, Peter J. 1997. Using Structural Equation Modeling for Investigate The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants, Printed in USA: Vol. 9 : 249 – 37.
- Rabinowitz, S., dan D., Hall, 1977. Organizational Research on Job Involvement, *Psychological Bulletin*, 84, hlm. 265-288.
- Rizzo, John R., Robert J., House dan Sidney I., Lirtzman, 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizational, *Administrative Science Quarterly*. 15, hlm. 150 – 163.
- Robbins, S.P., 2002. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Alih Bahasa oleh Adyana Pujaasmaka, Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Rousseau, Denise M. 1977. Technological Difference in Job Characteristics Employee Satisfaction and Motivation : A Synthesis and Motivation : A Synthesis of Job Design Research and Socioterchnical Systems Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, hlm. 18 – 42.
- ....., 1978. Characteristics of Departements, Positions, and Individuals: Context for Attitudes and Behavior, *Administrative Science Quarterly*, 23, hlm. 521 – 540.
- Schuler, Rendall S., Susan, Jackson, E. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*, Terjemahan Abdul Rosyid dan Peter Remy Yosy Pasla, Edisi Keenam, Jakarta : Erlangga.
- Soenarno. 2003. Daya Saing Jasa Konstruksi Nasional di Era Globalisasi, *Konstruksi*, No. 319, hlm. 22-29.
- Steers, R.M., Mowday, R.T. dan Porter, L.W. 1977. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14. hlm. 224 – 247.
- Steers, Richard M, dan D.G., Spencer, 1977. The Role of Achievement Notivation in Job Design, *Journal of Applied Psychology*, 62, hlm. 472 – 479.
- Stevens, John M., Janice, M., Beyer dan Harrison M., Trice, 1978. Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment, *Academy of Management Journal*, 21, hlm. 380 – 396.
- Taylor, Bernard, W. 2001. *Sains Manajemen Pendekatan Matematika untuk Bisnis*. Terjemahan Chaerul D. Djokman, Jakarta: Salemba Empat, Pearson Education Asia Pte. Ltd.
- Usmara, A. 2003. *Hand Book of Organizations: Kajian Dan Teori Organisasi*, Yogyakarta: Amara Books.