

JOB SATISFACTION WITH PERFORMANCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE

KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Dian Kristianto

Suharnomo

Intan Ratnawati

Email: intan_ratna@yahoo.com

Universitas Diponegoro

Jl Airlangga no 56 Semarang

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationship between job satisfaction, organizational commitment, and job performance of nurses in RSUD Tugurejo Semarang. Previous researches have shown controversial result on how the relationship of job satisfaction on job performance and the role of organizational commitment on it. To analyze organizational commitment as mediating/intervening variable, path analysis is used to confirm the relationship between variables. There are 130 nurses of RSUD Tugurejo Semarang participated in this research by fulfill questionnaires. The results show organizational commitment mediates the relationship between job satisfaction and job performance. It means the high commitment that fit with job satisfaction will bring high organizational performance. The data was collected using self-rating so that in future research actual data of performance can be used as comparison.

Key words: Performance, Job satisfaction, Organizational Commitment, Nurses, Hospital

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan prestasi kerja perawat di RSUD Tugurejo Semarang. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan hasil yang kontroversial tentang bagaimana hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja dan peran komitmen organisasi di atasnya. Untuk menganalisis komitmen organisasi sebagai mediasi / intervening variabel, analisis jalur digunakan untuk mengkonfirmasi hubungan antara variabel. Ada 130 perawat dari RSUD Tugurejo Semarang berpartisipasi dalam penelitian ini dengan memenuhi kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Ini berarti komitmen yang tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi. Data dikumpulkan menggunakan self-rating, sehingga dalam penelitian masa depan data aktual kinerja dapat digunakan sebagai pembandingan.

Kata kunci: Kinerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Perawat, Rumah Sakit

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu bentuk organisasi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan. Pelayanan kesehatan inilah yang selalu dituntut agar selalu bertambah baik. Hal ini tidak mudah, karena terdapat persaingan yang semakin ketat. Salah satu faktor kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja organisasi diawali dari kinerja individu karyawan organisasi tersebut. Kinerja karyawan yang semakin baik diharapkan dapat membawa dampak yang positif bagi kinerja organisasi (Marhaeni Wahyu Handayani & Suhartini, 2005).

Kinerja karyawan dapat ditelusuri dari sikap karyawan seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional perawat ditemukan mempengaruhi kinerja dan produktivitas rumah sakit (Al-Aameri, 2000). Al-Ahmadi (2009) melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, Arab Saudi. Hasil dari analisis regresi mengindikasikan bahwa beberapa variabel yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan keseluruhan adalah kepuasan dengan supervisi, promosi, pembayaran, kondisi kerja; komitmen organisasional; kepuasan secara keseluruhan; lamanya pengalaman kerja; kebangsaan; jenis kelamin; dan status perkawinan.

Motowidlo *et al.* (1997) dan Viswesvaran & Ones (2000 dalam Jimoh, 2008) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur di mana karyawan terikat atau yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Menurut Thompson (2003 dalam Jimoh, 2008), untuk mengukur kinerja karyawan diperlukan pengamat yang membuat keputusan penilaian terhadap kecenderungan perilaku orang yang dievaluasi yang berhubungan dengan kontribusi pada tujuan

organisasi. Menurut Tsui *et al.* (1997), kinerja karyawan dapat diukur dengan kuantitas, kualitas, efisiensi, standar professional, kemampuan, penilaian, ketepatan, pengetahuan, dan kreativitas. Menurut Eka Idham Lewa & Subowo (2005), indikator dari kinerja karyawan adalah faktor kualitas kerja; kuantitas; pengetahuan; keandalan; dan kerjasama.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal yang dipandang penting. Lima aspek kepuasan kerja diukur dengan *Job Descriptive Index* (JDI) yaitu pekerjaan itu sendiri (berhubungan dengan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan); kualitas supervisi (terkait dengan bantuan teknis dan dukungan sosial); hubungan dengan rekan kerja (berkaitan dengan harmoni sosial dan respek); kesempatan promosi (terkait dengan kesempatan untuk pengembangan lebih jauh); dan pembayaran (yang terkait dengan pembayaran yang memadai dan persepsi keadilan) (Luthans, 2006).

Komitmen organisasional dikarakteristikkan sebagai kepercayaan yang kuat dalam organisasi dan penerimaan dari tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk melakukan usaha yang berarti untuk keuntungan organisasi dan kemauan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Mowday *et al.*, 1982 dalam Al-Ahmadi, 2009). Meyer *et al.* (1993), mengidentifikasi tiga bentuk dari komitmen organisasional:

1. Komitmen afektif, menunjukkan kelekatan psikologis terhadap organisasi. Individu bertahan dalam organisasi karena ia menginginkannya dan setuju dengan tujuan dan nilai perusahaan.

2. Komitmen normatif (komitmen moral), ditunjukkan dengan perasaan wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi.
3. Komitmen *continuance* (ekonomis atau kalkulatif), adalah kesadaran akan ketidakmungkinan karyawan untuk memilih identitas sosial lain dan alternatif tingkah laku yang lain karena adanya ancaman akan kerugian yang besar.

Hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional dilaporkan oleh studi yang melibatkan profesional yang berkualifikasi. Studi yang dilakukan oleh Wu & Norman (2005 dalam Al-Hussami, 2008) mendapatkan hasil hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa perawat yang lebih puas dengan pekerjaannya juga lebih berkomitmen dengan pelayanan kesehatan. Tella *et al.* (2007) menemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, rekan kerja, pembayaran, dan atasannya, dan kepuasan kerja keseluruhan, mereka lebih berkomitmen pada organisasi (Okpara, 2004).

Pandangan lain menyatakan tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Curry *et al.* (1986 dalam Salami, 2008), Wong *et al.* (1995, dalam Brown & Gaylor, 2002), dan Pettijohn *et al.* (2000) menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Komitmen karyawan merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Suliman & Iles (2000) menemukan bahwa ada hubungan positif di antara komitmen organisasional (ketiga komponen) dan kinerja karyawan. Al-Ahmadi (2009) melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, Arab Saudi mengenai hubungan antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan

komitmen organisasional. Kinerja karyawan juga berhubungan positif dengan komitmen organisasional, yang mengkonfirmasi penemuan oleh peneliti-peneliti terdahulu bahwa komitmen organisasional merupakan determinan yang kuat dari kinerja karyawan (Al-Meer, 1995 dalam Al-Ahmadi, 2009).

Di lain pihak, Mowday *et al.* (1982 dalam Carmeli & Freund, 2004) menyatakan bahwa temuan dari studi komitmen organisasional adalah hubungan yang tidak signifikan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Chen *et al.* (2007) mengadakan penelitian mengenai praktek sumber daya manusia, kekuatan sumberdaya manusia, komitmen afektif, dan kinerja karyawan. Dampak komitmen pada kinerja karyawan tidak signifikan secara relatif (Raja *et al.*, 2004).

Kepuasan kerja staf dapat mempengaruhi hasil pasien. Semua penyedia pelayanan menunjukkan pelayanan yang lebih baik ketika mereka puas dengan pekerjaannya dan ketika mereka merasa berkomitmen dengan organisasinya (McNeese-Smith, 1996). Al-Ahmadi (2009) melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, kinerja karyawan ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan (segi kepuasan meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, supervisi, hubungan dalam kerja, pembayaran, kesempatan promosi, dan kondisi kerja).

Beberapa peneliti tidak menemukan hubungan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Crossman & Zaki (2003) mengadakan penelitian dan menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Packard & Motowidlo (1987 dalam Al-Ahmadi, 2009) mempelajari hubungan stres subjektif, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di antara perawat rumah sakit, dan mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berhubungan dengan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Target populasi adalah seluruh perawat di RSUD Tugurejo Semarang yang berjumlah 257 orang. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 130 orang perawat rawat inap yang telah menjadi pegawai tetap RSUD Tugurejo Semarang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan skala likert 1-5. Sebanyak 146 kuesioner disebar dan hanya 130 sampel yang dapat digunakan dalam penelitian ini. Kuesioner kinerja diisi oleh kepala ruang (sebagai atasan).

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Kinerja karyawan diukur dengan kriteria: kuantitas, kualitas, efisiensi, standar profesional, kemampuan, tepat waktu, pengetahuan, inisiatif, dan kerja sama (Tsui *et al.*, 1997 dan Eka Idham Lewa & Subowo, 2005). Kepuasan kerja diukur dengan: kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan sekerja, dan kepuasan terhadap penyelia (Luthans, 2006). Indikator komitmen organisasional meliputi: gembira bekerja di organisasi, merasa memiliki, terikat secara emosional, organisasi memiliki arti, butuh dan ingin tinggal, mempertimbangkan pengorbanan untuk keluar, hidup terganggu jika keluar, merasa wajib untuk tinggal, setia terhadap organisasi, dan peduli tanggapan orang lain (Meyer *et al.*, 1993).

Alat Analisis

Dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Windows versi 13.0.

PEMBAHASAN DAN HASIL

Identitas Responden

Dari total 257 perawat di RSUD Tugurejo Semarang, 130 perawat berpartisipasi dalam studi ini. Tabel 1 merangkum karakteristik demografi dari perawat. Hampir dua per tiga (66,15%) perawat adalah wanita. Lebih dari 50% (57,69%) perawat adalah kelompok berusia 26-30 tahun. Mayoritas perawat (83,85%) memiliki pendidikan terakhir D3 keperawatan dengan kelompok masa kerja terbanyak (46,92%) adalah 1-5 tahun. Hampir seluruh perawat (80,77%) sudah menikah.

Tabel 1.

Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Pria	44	33.85
Wanita	86	66.15
Umur		
21-25 tahun	17	13.08
26-30 tahun	75	57.69
31-35 tahun	29	22.31
35-44 tahun	9	6.92
Pendidikan Terakhir		
D3	109	83.85
S1	21	16.15
Masa Kerja		
1-5 tahun	61	46.92
6-10 tahun	60	46.15
11-15 tahun	7	5.39
15-26 tahun	2	1.54
Status Perkawinan		
Menikah	105	80.77
Tidak Menikah	25	19.23

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Kuesioner dan data yang digunakan telah diuji validitas, reliabilitas, linieritas, dan normalitasnya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa data seluruh variabel valid, reliabel, linier, dan normal. Setelah semua asumsi terpenuhi, dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan uji t. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
Hasil Uji Hipotesis

Hubungan	Beta (standardized)	t	Sig.
Kepuasan Kerja – Komitmen Organisasional	0.512	6.745	0.000
Komitmen Organisasional – Kinerja Karyawan	0.332	3.770	0.000
Kepuasan Kerja – Kinerja Karyawan	0.266	3.011	0.003

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua nilai t lebih besar dari pada t tabel dan semua nilai p lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 , H_2 , dan H_3 diterima. Berarti, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, maka semakin tinggi kepuasan kerja perawat semakin tinggi pula komitmen perawat terhadap rumah sakit. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka semakin tinggi komitmen organisasional perawat semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh perawat. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula kinerja perawat.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung, dan tidak langsung dengan melalui variabel komitmen organisasional.

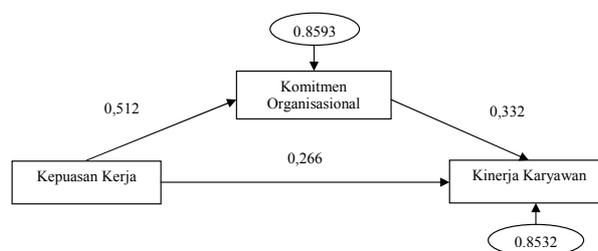
Tabel 3
Koefisien Determinasi

Hubungan	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja – Komitmen Organisasional	0.262	0.256
Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional – Kinerja Karyawan	0.271	0.260

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Dari Tabel 3 dapat dilakukan pemeriksaan validitas model dengan perhitungan koefisien determinasi total: $e_1 = 0,8591$; $e_2 = 0,8538$; $R_m^2 = 0,4620$. Perhitungan koefisien determinasi total diperoleh angka 0,4620. Hal ini berarti bahwa informasi yang terkandung dalam data 46,20% dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain dan error. *Theory trimming* dilakukan dengan melihat nilai p dari uji t pada setiap jalur untuk pengaruh langsung. Dilihat dari hasil analisis, nilai p memiliki signifikansi $< 0,05$. Hal ini berarti keseluruhan model memiliki jalur yang signifikan.

Gambar 1
Hasil Analisis Jalur



Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Besar pengaruh total kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional = 0,512.

Besar pengaruh total komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan = 0,332.

Besar pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan = 0,266.

Besar pengaruh tidak langsungnya adalah $(0,512) \times (0,332) = 0,170$.

Dengan demikian total pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah 0,436

Dari hasil analisis tersebut, tampak bahwa pengaruh total kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional lebih besar daripada pengaruh total kepuasan kerja terhadap kinerja. Berarti di sini pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional lebih dominan.

Pengaruh intervening diuji dengan *Sobel test* dan dihasilkan nilai t hitung = 3,271, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien intervening adalah signifikan. Berarti komitmen organisasional mampu beroperasi sebagai variabel intervening dalam hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi kepuasan kerja perawat, komitmen organisasional perawat akan semakin tinggi juga. Hal ini sesuai dengan hasil studi yang dilakukan oleh Al-Aameri (2000) dan Wu & Norman (2005 dalam Al Hussami, 2008) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka melihat diri mereka sebagai bagian integral dari organisasi, sehingga mereka akan mendedikasikan diri mereka pada organisasi (Tanriverdi, 2008 dalam Gaur, 2009).

Komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasional perawat, semakin tinggi kinerja perawat. Perawat yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, karena karyawan yang berkomitmen tinggi mau bekerja keras dan melakukan pengorbanan yang dibutuhkan untuk organisasi itu (Greenberg & Baron, 2003). Individu akan

mengambil pekerjaan, mengidentifikasi dengan peran terkait pekerjaan, mereka akan menjadi berkomitmen untuk melakukan pekerjaan dan berlaku sesuai dengan harapan terhadap pekerjaan itu (Lee & Olshfski, 2002).

Kepuasan kerja juga ditemukan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja perawat, semakin tinggi kinerja perawat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Abdel-Halim (1980) dan Al-Ahmadi (2009) yaitu kinerja ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan (segi kepuasan meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, supervisi, hubungan dalam kerja, pembayaran, kesempatan promosi, dan kondisi kerja). Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja yang dihasilkan karena kepuasan kerja juga dikorelasikan dengan kurangnya sabotase pencurian, melakukan pekerjaan dengan buruk untuk suatu tujuan, dan menyebarkan rumor atau gosip untuk menyebabkan masalah (Mangoine dan Quinn, 1975 dalam Argyle, 2010).

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan dapat memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan melalui komitmen organisasional. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja perawat. Komitmen organisasional dapat menjadi mediator antara kepuasan kerja dan kinerja, karena tingkat kepuasan kerja mempengaruhi tingkat komitmen anggota organisasi pada organisasinya dan sebagai konsekuensinya, komitmen membawa kepada usaha anggota organisasi pada pekerjaannya dan pada tingkat kinerja mereka (Zhang & Zheng, 2009).

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Pertama, kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, komitmen yang dimiliki oleh tenaga keperawatan di RSUD Tugurejo semakin tinggi jika kepuasan kerja yang dirasakan mereka semakin baik. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional merupakan pengaruh yang dominan. Kedua, komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Berarti, kinerja perawat RSUD Tugurejo semakin baik apabila komitmen organisasional yang dimiliki oleh perawat semakin tinggi. Ketiga, kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Jadi, kinerja perawat RSUD Tugurejo semakin baik apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh perawat semakin baik. Keempat, komitmen organisasional mampu beroperasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini memberikan makna bahwa kinerja perawat RSUD Tugurejo semakin baik apabila pengaruh kepuasan kerja semakin baik dengan didahului terciptanya komitmen yang semakin tinggi yang dimiliki oleh individu terhadap organisasinya.

Saran

Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain, yaitu pada kasus-kasus rumah sakit swasta. Penelitian ini dilakukan pada perawat rumah sakit yang memiliki jam kerja yang padat, sehingga data yang diperoleh tidak maksimal. Ketiga, saat penelitian ini dilakukan, baru saja terjadi rotasi besar-besaran di rumah sakit sehingga hal ini mempengaruhi jawaban yang diberikan oleh responden.

Penelitian mendatang dapat mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas dengan mengambil obyek rumah sakit swasta dan pemerintah, serta menambah variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Halim, A.A, 1980, "Effects of Higher Order Need Strength on the Job Performance-Job Satisfaction Relationship", *Personnel Psychology*, Vol.3
- Al-Aameri, A.S., 2000, "Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses", *Saudi Medical Journal*, Vol. 21 (6): 531-535
- Al-Ahmadi, H., 2009, "Factors Affecting Performance of Hospital Nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 22, No. 1, pp. 40-54
- Al-Hussami, M., 2008, "A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education", *European Journal of Scientific Research*, Vol.22 No.2, pp.286-295
- Argyle, M, 2010, "Do Happy Workers Work Harder? The Effect of Job Satisfaction on Work Performance"
- Brown, D. and M.A. Sargeant, 2007, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Religious Commitment of Full-Time University Employees", *Journal of Research on Christian Education*, Vol.16, Iss.2, pg.211-241

- Carmeli, A. and A. Freund, 2004, "Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Fall, Vol 7 No 3
- Chen, S.J., P.F. Lin, C.M. Lu, and C.W. Tsao, 2007, "The Moderation Effect of HR Strength on the Relationship Between Employee Commitment and Job Performance", *Social Behavior and Personality*, Vol. 35, No.8, pg. 1121 – 1138
- Chughtai, A.A and S. Zafar, 2006, "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers", *Journal of Applied HRM Research*, Vol 11 No 1, pg 39-64
- Crossman, A. and B. Abou-Zaki, 2003, "Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.4, pg. 368-376
- Eka Idham Lewa dan Subowo, 2005, "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon", *Sinergi*, Edisi Khusus on Human Resources, Hal. 129-140
- Gaur, S.S., Y. Xu, K. Song, 2009, "Impact of Critical Sales Events on Salesperson's Job Satisfaction", *anzmac* 2009
- Greenberg, J. and R.A. Baron, 2003, *Behavior in Organizations*, 8th edition, Pearson Education, Inc., New Jersey
- Jimoh, A.M., 2008, "Emotional Labour, Conscientiousness and Job Tenure as Predictors of Job Performance Among University Administrative Workers in Southwestern Nigerian", *International Journal of African & African American Studies*, Vol.VII, No.2
- Khan, M.R., Ziauddin, F.A. Jam, and M.I. Ramay, 2010, "The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance", *European Journal of Social Sciences*, Volume 15, Number 3, page 292-298
- Lee, S.H and D. Olshfski, 2002, "Employee Commitment and Firefighters: It's My Job", *Public Administration Review*, Vol.62, pg.108
- Luthans, F, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- MacKenzie, S.B., P.M. Podsakoff and M. Ahearne, 1998, "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pg.87-98.
- Marhaeni Wahyu Handayani, dan Suhartini, 2005, "Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana di Lingkungan Badan Pusat Statistik Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta", *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*, Edisi Khusus on Human Resources, hal.37-57
- McNeese-Smith, D., 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital & Health Services Administration*, Summer, 41, 2; *abi/inform Global*, pg. 160
- Meyer, J.P., N.J. Allen, and C.A. Smith, 1993, "Commitment to Organizations and Occupations: Extention and Test of a Three – Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol 78 No 4 p.538-551
- Mrayyan, M.T., and I. Al-Faouri, 2008, "Career Commitment and Job Performance of Jordanian Nurses", *Nursing Forum*, Vol. 43 No. 1, pg. 24-37

- Muthuveloo, R. and R.C. Rose, 2005, "Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment among Malaysian Engineers", *American Journal of Applied Sciences*, Vol.2 No.6, p.1095-1100
- Okpara, J.O., 2004, "Job Satisfaction and Organizational Commitment: Are there Differences between American and Nigerian Managers Employed in the US MNCs in Nigeria?", http://www.sba.muohio.edu/abas/2004/montreux/Okpara_2004%20ABAS%20Conference%20in%20Montreux,%20Switzerland%20,%20Jun%85.pdf didownload pada tanggal 30 Maret 2011.
- Pettijohn, C.E., L.S. Pettijohn, and A.J. Taylor, 2000, "Research Note: An Exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.20, No.2, pg.77-80.
- Petty, M.M., G.W. McGee, and J.W. Cavender, 1984, "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, pg.712-721
- Salami, S.O., 2008, "Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers", *Anthropologist*, Vol.10 (1): 31-38
- Suliman, A and P. Iles, 2000, "Is Continuance Commitment Beneficial To Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, Iss. 5; pg. 407
- Tsui, A.S., J.L. Pearce, L.W. Porter, and A. M. Tripoli, 1997, "Alternative Approach to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No.5, pg.1089
- Zhang, J and W. Zheng, 2009, "How Does Satisfaction Translate into Performance? An Examination of Commitment and Cultural Values", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20, No. 3, Fall 2009.