

PENGARUH MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN
SERTA PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP OCB
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
PADA MANAJER PERUSAHAAN SWASTA DI SURABAYA

H.Teman Koesmono¹

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the effect of Motivation, Leadership and Career Development on Organization Citizenship Behavior pass through Organization Commitment and Job Satisfaction. This research's object is manager's private company in Surabaya. The result of the research can explain that Motivation, Leadership, Career Development, Job Satisfaction and Organization Commitment affect to Organization Citizenship Behavior of managers. Manager's position is important for company's objective. The more positive manager's behavior they get hopefully the faster the company's short/long term goal will be achieved. Along with the achievement the company's goal there will be an affect on improvement of manager's working satisfaction and welfare.

Keywords: Motivation, Leadership, Career Development, Job Satisfaction, Organization Commitment, and Organization Citizenship Behavior

Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun gaya kepemimpinan seseorang tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Kepemimpinan seseorang dapat mencerminkan karakter pribadinya di samping itu dampak kepemimpinannya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi bawahannya. Seseorang dengan menerima kepuasan kerja akan dapat menimbulkan kemauan yang keras untuk mau mengerjakan suatu kegiatan diluar tugasnya yang utama (*Organization Citizenship Behavior* atau OCB).

Begitu pula apabila pengelolaan unsur motivasi diselenggarakan

dengan baik tidak menutup kemungkinan menimbulkan kepuasan kerja yang maksimal bagi karyawan dan meningkatkan loyalitasnya pada perusahaan. Kemauan karyawan untuk melakukan kegiatan di luar tugas utamanya merupakan sikap dan perilaku yang harus memperoleh perhatian khusus dari para pemimpin, bahkan dari kinerjanya perlu memperoleh penghargaan yang sebanding. Sebagai salah satu harapan dari karyawan adalah pengembangan karir, oleh karena itu kesempatan untuk memperoleh pengembangan karir sangat berharga, sehingga karyawan mempunyai kepercayaan diri dalam melakukan tugasnya.

Seorang manajer mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap keberhasilan organisasi, untuk itu berbagai aspek yang dapat mempengaruhi perilakunya misalnya loyalitas dan kemauan untuk melaksanakan tugas di luar

¹ Penulis adalah dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

kewajibannya perlu memperoleh perhatian khusus dari pihak manajemen. Kedua hal tersebut akan terbentuk dengan sendirinya apabila didukung oleh adanya Motivasi, Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja yang memadai. Apabila faktor-faktor tersebut terakomodasi dengan baik dan dapat dirasakan manfaatnya oleh seorang manajer maka yang bersangkutan akan rela berkorban demi perusahaan dan masa depannya sendiri. Berdasarkan latar belakang masalah yang ada maka peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Manajer Perusahaan Swasta di Surabaya.

RUMUSAN MASALAH

1. Apakah Motivasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi ?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi ?
3. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi?
4. Apakah Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja ?
5. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja ?
6. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja ?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh Positif terhadap Komitmen organisasi ?
8. Apakah Motivasi Berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
9. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior* ?

10. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior* ?
11. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior* ?
12. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* ?

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Sebagai dasar pemikiran dalam penelitian ini adalah teori-teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti yaitu: Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan *Organization Citizenship Behavior*.

Kepemimpinan

Koesmono (2005): Kepemimpinan merupakan modal kerja bagi seseorang dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin atau *manager* dalam suatu perusahaan. Tidak semua orang memiliki kepemimpinan yang dapat menjamin keberhasilannya dalam menjalankan tugas. Seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil apabila pengikutnya dapat menjalankan tugas seperti apa yang diharapkan oleh dirinya atau perusahaan. Pada umumnya pola kepemimpinan seseorang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain. Hal ini tergantung dari situasi dan kondisi yang ada. Menurut Timpe (2000:1) Kepemimpinan tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan orang lain yang bukan sebagai pemimpin. Yukl (1994:109); Dalam kepemimpinan, memberikan pengakuan (*recognition*) menyangkut memberi pujian dan memperlihatkan apresiasi terhadap orang lain/bawahan akan menghasilkan kepuasan serta memberikan kepercayaan karyawan

terhadap organisasi. Suatu organisasi tidak akan terlepas dengan adanya orang yang dipimpin dan orang yang memimpin. Oleh karena itu membahas masalah kepemimpinan berarti membahas tentang sesuatu yang memiliki banyak aspek. Nimran (1999:54) mengemukakan bahwa Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki. Di dalam organisasi keberadaan seorang pemimpin sangat diperlukan agar kegiatan individu maupun kelompok dapat terarah dan efektif bagi organisasi. Kepemimpinan mengandung azas-azas pokok yaitu bekerja dalam *team works*, sehingga memerlukan *managerial skill*. Mengingat seorang pemimpin memiliki pengikut tentunya diharapkan dapat memberikan suri tauladan bagi orang lain sehingga apa yang diinginkan akan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang dikendaki. Locke (1997:143) berargumentasi tindakan seorang pemimpin spesifik sekali yaitu adanya keteladanan dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Sedangkan menurut Appelbaum, S.H (1998); Barling.J (2000); kepemimpinan seseorang dibutuhkan untuk membentuk disiplin dan perilaku kerja yang adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan yang relatif cepat. Pada dasarnya kepemimpinan akan menjadi titik pangkal sukses atau tidaknya seorang pemimpin dalam mengelola sumberdaya yang ada khususnya Sumber daya manusia didalam organisasi.

Motivasi

Seseorang dalam berperilaku pasti memiliki motif tertentu dan pada umumnya motif tersebut didasarkan kepada kebutuhan hidupnya. Tingkat kebutuhan seseorang berbeda antara orang satu dengan orang yang lain. Berbagai usaha yang dilakukan oleh

seseorang tidak lain untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan tanpa adanya usaha yang maksimal. Herpen *et al.* (2002) melakukan penelitian tentang motivasi seseorang yang terdiri dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Gacther and Falk (2000) mengemukakan bahwa Motivasi ekstrinsik dan intrinsik adalah sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentif intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang. Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang terdapat dorongan yang mengarahkan kepada tindakannya. Motivasi merupakan suatu konsep yang bersifat penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang dan menunjukkan arah tindakan yang diambil. Menurut Luthans (1992 : 147) *motivation is a process that starts with a physiological deficiency or need that activates behavior or drive that is aimed at a goal or incentive.* Dalam hal ini motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktivitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang. Kinman dan Russel (2001) berpendapat bahwa *common to many conceptualizations of motivation is on emphasis on the presence of stimuli to direct the individual : either an internal drive (intrinsic) or on external environmental incentive (extrinsic).* Sedangkan Smith (1994:249) berargumentasi bahwa *motivation describes a process or a set of processes that causes a person to behave in a certain manner. These forces or motivation, can be either social, spiritual or financial.* Pada dasarnya motivasi ada dua macam yaitu yang berasal dari diri seseorang

berupa harapan-harapan yang dimiliki (motivasi interen) dan motivasi yang berasal dari luar (motivasi eksteren) yaitu stimulus yang berupa kompensasi dalam bentuk keuangan dan non keuangan. Pemberian kompensasi bagi seseorang harus memenuhi sifat keadilan yaitu harus sesuai dengan kontribusinya masing-masing. Menurut Gibson *et al.* (1996:248) keadilan dikatakan ada kalau karyawan menganggap bahwa rasio masukan mereka (upaya) terhadap hasil (imbalan) sepadan dengan rasio karyawan lain. Ketidakadilan dikatakan ada apabila rasio tidak ekuivalen. Rasio antara masukan individu dengan hasil bisa lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan yang lainnya. Glaser *et al.* (1987) menemukan bahwa orang mencari pengakuan/penghargaan atas hasil kerja dan gagasan-gagasan mereka.

Career Development (Pengembangan Karir)

Harapan - harapan terhadap masa depan bagi seorang pekerja akan memotivasi dirinya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Pimpinan mempunyai kewajiban untuk mengembangkan seseorang agar dapat memberikan loyalitas yang penuh kepada perusahaan. Menurut Kartono (1994:200) pemimpin mempunyai fungsi memandu, menuntun, membimbing, membangunkan motivasi dan membawa pengikutnya kesasaran yang hendak dituju. Tohardi (2002:280) menyampaikan bahwa dengan adanya perencanaan pengembangan karir yang baik maka seseorang akan termotivasi meningkatkan kinerjanya dan berprestasi setinggi tingginya. Sedangkan DeSimone, Haris (1998:10) mengatakan: *The overall process of career development can be defined as "an ongoing process by which individuals progress through a series of stage, each of which is characterized by relatively unique set of issues, themes, and task"* Secara

keseluruhan proses pengembangan karir dapat didefinisikan suatu proses dimana individu melalui beberapa tahapan, masing-masing tahapan memiliki kakarakteristik yang relatif unik dari suatu tugas, persoalan dan hal yang utama. Leatherman (1994:683); Program pengembangan karir karyawan yang berhasil dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaan dan sebaliknya hambatan dalam pencapaian karir akan berdampak terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja

Dalam Koesmono (2005); Jewell and Siegall (1998: 337-344) mengatakan bahwa berkenaan dengan kepuasan kerja ada tiga teori antara lain :

1. Teori keadilan (*Equity Theory*), Adam (1963)
Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang akan dirasakan apabila ada keadilan (*equity*) atau tidak, dalam melaksanakan kegiatannya dan kondisi ini didapatkan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang setingkat tentang pekerjaannya, jabatannya dalam lingkungan kerjanya. Dalam teori keadilan ada beberapa elemen antara lain :
 - a. Adil dalam *input* artinya adanya masukan yang dirasakan oleh pekerja sehingga dapat mendorong pekerjaan atau tugasnya misalnya tambahan pendidikan, pengalaman, ketrampilan, alat-alat kerja dan sebagainya.
 - b. Adil dalam *out come* artinya karyawan merasakan hasil pekerjaannya misalnya gaji, bonus, pengakuan dan kesempatan untuk berprestasi.
 - c. Adil dalam *comparison* artinya bahwa karyawan dapat perlakuan yang sama bila dibandingkan dengan karyawan lainnya baik didalam interen

perusahaan maupun ekstern perusahaan.

2. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*), Porter (1961)

Porter dalam mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang diterima atau yang dirasakan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), Herzberg (1959)

Ada dua faktor yang harus diperhatikan dalam kepuasan karyawan

a. *Hygiene Factor* yaitu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan atau seseorang. Faktor-faktornya adalah:

- Kualitas pengawasan
- Gaji
- Kebijakan-kebijakan perusahaan
- Kondisi kerja fisik
- Hubungan dengan orang lain
- Keamanan kerja

b. *Motivators* yaitu faktor pemuasan karyawan atau seseorang.

Faktor-faktornya adalah:

- Kesempatan promosi
- Kesempatan berkembang
- Pengakuan
- Tanggungjawab
- Prestasi

Munandar (2001:350); dikatakan oleh Howell and Dipboye (1986) bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil

oleh pimpinannya. Garboua and Montmarquette (1996); seseorang secara jelas berpendapat bahwa kepuasan atau ketidakpuasan ditujukan kepada pengalaman masa lampaunya dalam seluruh hidupnya. Pengalaman dalam bidang pekerjaan akan berpengaruh terhadap perilaku berikutnya. Berkaitan dengan kepuasan dan ketidakpuasan tentunya akan menjadikan pembelajaran seseorang dalam usaha untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga dalam melaksanakan tugasnya dalam bidang pekerjaan berusaha menghasilkan kinerja yang positif.

Kepuasan Kerja Sebagai Kebutuhan

Seperti yang telah diuraikan bahwa seseorang melakukan tindakan dengan tujuan untuk memperoleh pemenuhan kebutuhannya. Kebutuhan seseorang ada yang berbentuk fisik dan non fisik, khususnya yang non fisik antara lain adalah kepuasan kerja. Pengukuran kepuasan kerja antara orang yang satu dengan yang lainnya berbeda. Hal ini tergantung dari situasi kerja yang mendukung misalnya suatu pekerjaan tanpa masa depan pasti tidak akan memuaskan. Dalam mengukur kepuasan tentunya akan menyangkut beberapa hal, antara lain 1) Berapa yang diterima saat ini; 2) Berapa yang seharusnya diterima; 3) Seberapa pentingnya perbedaan antara yang seharusnya diterima dengan yang diterima. Semakin kecil perbedaan antara yang diterima dengan yang seharusnya maka makin besar kepuasannya. Mengenai kepuasan kerja sampai pada tingkat tertentu adalah relatif bagi setiap orang.

Pada umumnya individu akan membandingkan pendapatannya dengan orang lain (*comparison persons*) dengan formula sebagai berikut.

$$\frac{\text{Input A}}{\text{Out comes A}} : \frac{\text{Input B}}{\text{Out comes B}}$$

Apabila perbandingan tersebut dianggap cukup adil (*equity*) maka ia akan merasa puas, namun apabila perbandingan tersebut tidak seimbang dan merugikan (*under compensation in equity*) sebaliknya yang timbul adalah ketidakpuasan.

Walker (1992:260); *Employees often measure their job satisfaction largely in terms of the in term of these rewards, which are the most tangible ones received from the job. Individuals may gain job satisfaction from a personal sense of accomplishment through work and also from feed back about their performance.*

Cook and Curtis (1980); *If people expect particular need to be satisfied persistently, non satisfaction causes dissatisfaction. Satisfaction of these needs may not motivate.*

Apabila seseorang mengharapkan kebutuhan, secara khusus menghasilkan kepuasan secara terus menerus, ketidakpuasan menyebabkan penurunan kepuasan. Kepuasan dari kebutuhan mungkin tidak memotivasi. Jadi kepuasan yang diperoleh dari terpenuhinya kebutuhan seseorang belum tentu memotivasi seseorang, karena kepuasan yang diperoleh pada saat tertentu belum tentu sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja terhadap Kinerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dan penting bagi peningkatan produktivitas atau kinerja individu, industri atau masyarakat. Kepuasan kerja individu, memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kemakmuran pekerja, sedangkan bagi industri kepuasan kerja dapat mengarah kepada peningkatan prestasi produksi dan pengurangan biaya yang seharusnya tidak perlu terjadi. Kepuasan kerja dapat terealisasi akibat adanya sikap dan perilaku karyawan yang positif. Yousef (1998); diharapkan bahwa karyawan yang merasa puas

terhadap tugasnya dapat meningkatkan kinerja. Hasil-hasil empiris memperlihatkan bahwa kepuasan kerja ada suatu korelasi yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Hubungan antara kepuasan terhadap kinerja berbeda diantara budaya-budaya bangsa. As'ad (1999:103-104); pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlarut pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Ketidakpuasan kerja muncul ketika apa yang diharapkan tidak tercapai dan kondisi pekerjaan yang ada tidak mendukung terjadinya iklim yang sehat bagi pekerja. Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan berbagai cara sesuai dengan keputusan yang diambil oleh masing-masing individu.

Robbins (2001:79); *Employee dissatisfaction can be expressed in a number of ways. For example rather than quit, employees can complain, be insubordinate, steal organizational property, or shirk a part of their work responsibilities. Four responses that differ for one another along two dimensions: Constructiveness/ destructiveness and activity/passivity. They are defined as follows:*

Exit : Behavior directed to ward leaving the organization, including, looking for a new position as well as resigning.

Voice : Actively and constructively attempting to improve conditions, including suggesting improvements, discussing problem with superiors and some forms of union activity.

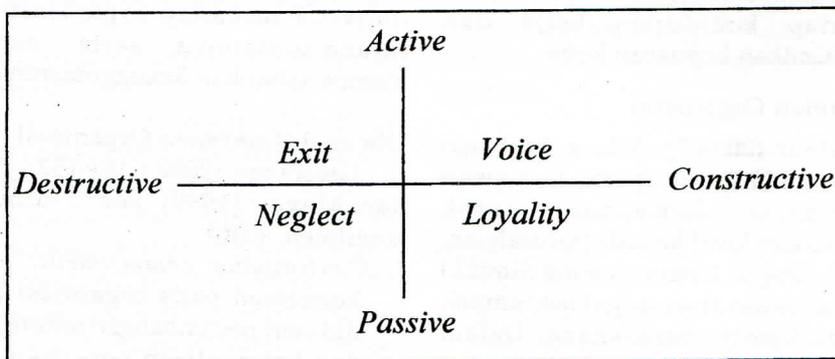
Loyalty: Pasively but optimistically waiting for conditions to

improve, including speaking up for the organization in the face of external criticism and trusting the organization and its management to "do the right thing"

Neglect: Passively allowing conditions to worsen, including chronic absenteeism or lateness, reduced effort and increased error rate.

Ternyata ketidakpuasan kerja menimbulkan perilaku individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya terhadap organisasi atau

yang tidak puas, akan tetapi apabila karyawan merespon dengan jalan keluar dari perusahaan, potensi karena untuk berkreasi dan membuat perbaikan dalam perusahaan otomatis terpusat. Jadi keluar bukanlah merupakan pilihan yang tepat bagi karyawan apabila mereka menyadari bahwa tindakan untuk keluar dari perusahaan terkait dengan resiko yang besar. Pembahasan mengenai kepuasan kerja hampir pada semua kegiatan bisnis atau usaha-usaha yang dilakukan secara individual,



Source: C Rusbult and D Lowey, "When Bureau Crats get the Blues" Journal of applied social Psychology, vol 15 No. 1 (1985). p. 83. with permission.

Gambar 1.
Responses to Job Dissatisfaction

perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut peran manajemen dibutuhkan untuk mengakomodasi semua perilaku yang muncul agar ketidakpuasan dapat diolah menjadi suatu perilaku yang efektif. Pertanyaan yang penting adalah kapan ketidakpuasan kerja dapat menghasilkan kreatifitas sehingga tercapai kinerja yang efektif. Zhou and George (2001); agar supaya ketidakpuasan kerja dapat menghasilkan kreatifitas, anggota-anggota perusahaan harus memiliki respon aktif-konstruktif, bukan pasif destruktif maupun pasif. Meninggalkan pekerjaan memang merupakan pilihan riil bagi karyawan

khususnya bagi seorang manajer sangat berkepentingan terhadap kepuasan kerja bawahannya atau anak buahnya, karena sebagian kinerja seorang manajer dipengaruhi oleh perilaku bawahannya.

Ramayah, et.al (2001); *Today's managers find it hard to ignore the issue of job satisfaction at a time when the demand of meaningful work is increasing. There are two main reasons why managers are concerned with job satisfaction. First, they have a moral responsibility to do what they can to provide their employees with satisfying work environment. Second, they believe that the behavior of satisfied workers*

will make positive contribution to the organization.

Bagi seorang manager sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggungjawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Jansen (2001); Para manager merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja.

Komitmen Organisasi

Arthur (2006:7); dalam berbagai hal di dalam perusahaan, karyawan mempunyai kewajiban untuk menyatakan loyal kepada perusahaan, karena dengan kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan akan sangat berdampak kepada kinerja perusahaan. Dalam Arthur (2006: 9) menurut Robbins (2003: 92), "Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu". Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang memperkerjakannya. Sedangkan Mathis dan Jackson (2001: 99) berpendapat bahwa "Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut". Lain halnya dengan Steers dan Porter dalam Djati dan Khusaini (2003:31), suatu bentuk komitmen organisasional melibatkan hubungan aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan

memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan dan komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi". Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2003:274), mengatakan bahwa "komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya". "Berdasarkan beberapa uraian yang ada tentang komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi seorang individu terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat mempertahankan keanggotaannya.

Dimensi Komitmen Organisasi

Greenberg (2002 : 131-132), Allen dan Meyer (1990) ada 3 dimensi komitmen, yaitu:

1. *Continuance commitment*; yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan untung rugi dan ketersediaan pekerjaan lain. Semakin lama seseorang bertahan dalam organisasi, semakin mereka takut kehilangan apa yang mereka investasikan pada organisasi selama bertahun-tahun (seperti rencana pensiun, persahabatan erat). Jenis komitmen ini nampaknya juga bergantung pada kondisi perekonomian. Seseorang dengan tingkat rendah pada jenis komitmen ini akan segera mempertimbangkan pekerjaan dimanapun bila — kondisi perekonomian meningkat.
2. *Affective commitment*; yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan adanya kecocokan nilai-nilai pribadi dengan organisasi sehingga timbul kedekatan secara emosi. Saat organisasi akan melakukan

perubahan, para karyawan akan berpikir apakah nilai-nilai pribadi mereka terus sejalan dengan organisasi. Para karyawan mungkin akan mengundurkan diri bila mereka merasa tidak lagi sejalan dengan organisasi dimana mereka bekerja.

3. *Normative commitment*; yaitu komitmen pada organisasi yang timbul karena adanya pengaruh/tekanan dari luar diri karyawan. Seseorang dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi memiliki perhatian yang besar terhadap apa yang orang lain pikirkan tentang mereka bila mereka meninggalkan organisasi.

OCB (*Organization Citizenship Behaviour*)

Menurut Konovsky dan Pugh dalam Pareke (2004) dan Arthur (2006); perilaku pegawai di tempat kerjanya dikelompokkan ke dalam 2 jenis, yaitu perilaku yang berkaitan dengan tugas-tugas resminya (*in-role behavior*), dan perilaku di luar peran resmi (*extra-role behavior*). Perilaku *extra-role* sangat penting artinya bagi keefektifan organisasi, yang dalam jangka panjang berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi. Perilaku *extra-role* ini disebut dengan OCB. Menurut Newstrom dan Davis, (2002 : 267) OCB adalah perilaku informal yang dapat memajukan kesuksesan organisasi. Selain itu OCB merupakan perilaku pegawai yang dilakukan secara sukarela dan pemberian imbalan tidak secara tegas atau eksplisit, serta perilaku tersebut dapat mengembangkan organisasi. Di samping tugas ekstra atau melampaui "panggilan tugas", OCB merupakan kesukarelaan, dan tidak membutuhkan penghargaan dari sistem *reward* formal organisasi.

Frances (2001); secara rinci menguraikan karakteristik OCB adalah: 1) Perilaku yang bersifat sukarela dan tidak termasuk dalam

uraian jabatan. 2) Perilaku yang bersifat spontan dalam arti tidak diperintah atau disarankan oleh orang lain. 3) Perilaku yang memiliki kontribusi terhadap keefektifan organisasi. 4) Perilaku yang tidak mudah diambil dan dihargai melalui evaluasi kinerja, terutama karena perilaku tersebut tidak tercantum dalam uraian jabatan. Dari uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan suatu tugas ekstra yang dilakukan oleh karyawan secara sukarela. Perilaku ini dapat mengembangkan organisasi dan pemberian imbalan tidak secara eksplisit atau tegas ditetapkan. Bagaimanapun juga karyawan harus merasakan bahwa mereka diperlakukan dengan adil, dalam kebijakan maupun kompensasi yang diterima.

Dimensi OCB

Menurut Frances (2001) dalam Evi (2006: 14-15) mengidentifikasi lima dimensi OCB, yaitu:

1. *Conscientiousness*
Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
2. *Altruism*
Menolong orang lain baik yang berhubungan dengan tugas dalam organisasi ataupun masalah pribadi orang lain. dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
3. *Civic virtue*
Perilaku yang menunjukkan keinginan untuk bertanggung jawab atas kelangsungan organisasi. Dimensi ini mengarah kepada tanggung jawab yang diberikan organisasi yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuninya.
4. *Sportsmanship*

Perilaku yang menunjukkan daya toleransi yang tinggi terhadap organisasi tanpa mengeluh. Pegawai yang memiliki dimensi dalam tingkatan yang tinggi akan berperilaku positif dan menghindari keluhan yang tidak perlu.

5. *Courtesy*

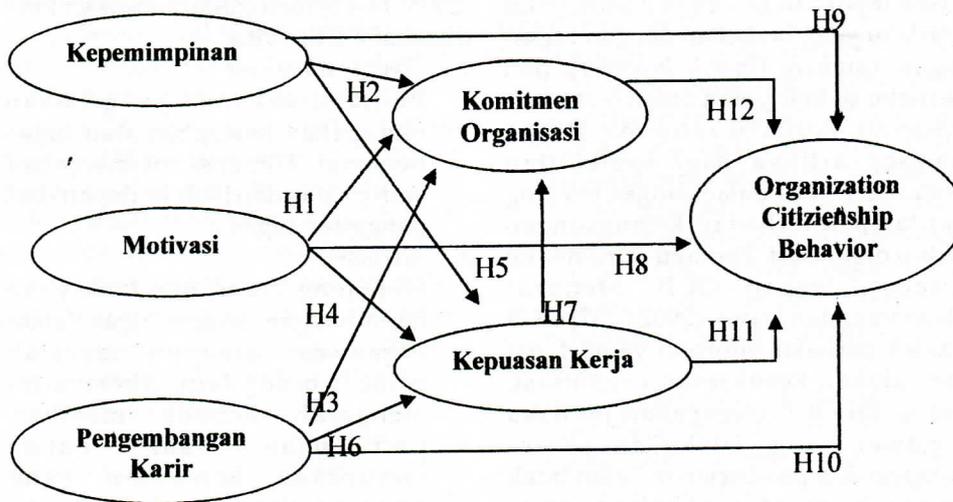
Usaha untuk mencegah masalah pekerjaan yang akan timbul terhadap pihak luar ataupun relasi kerja. Pegawai yang memiliki bidang ini dalam tingkatan yang tinggi adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

4. Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja
5. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.
6. Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja
7. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi
- 8 Motivasi Berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior*.
9. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior*
10. Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior*
11. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior*
12. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior*

KERANGKA KONSEPTUAL :

Hipotesis

1. Motivasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.



Gambar 2
Kerangka Konseptual

2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi
3. Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah serta karakteristik obyek yang diteliti dapat diklasifikasikan sebagai penelitian yang

menggunakan hipotesis. Penelitian ini berdasarkan fakta yang ada dari suatu populasi seorang manajer pada perusahaan swasta di Surabaya. Penelitian ini akan menyajikan Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi serta Pengembangan Karir terhadap OCB melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja bagi Manajer Perusahaan Swasta di Surabaya.

Jenis dan Sumber data

Jenis data yang digunakan adalah data interval, yang dinyatakan dalam angka mulai dari skala terkecil sampai dengan yang terbesar selain itu mempunyai jarak yang sama antara angka yang satu dengan yang lainnya (1=sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, 5 = sangat setuju). Sedangkan sumber data yang digunakan adalah bersifat primer. Data diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden.

Identifikasi Variabel

- a. Variabel Independen : Kepemimpinan, Motivasi dan Pengembangan Karir
- b. Variabel Dependen : Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Organization Citizenship Behavior

Definisi Operasional

- a. Kepemimpinan : merupakan proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki.
- b. Motivasi : merupakan suatu proses yang dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktivitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang.
- c. Pengembangan Karir : suatu proses dimana individu melalui beberapa tahapan, masing-masing tahapan memiliki karakteristik yang

- d. Komitmen Organisasi : suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.
- e. Kepuasan Kerja : hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.
- f. *Organization Citizenship Behavior* : perilaku pegawai yang dilakukan secara sukarela dan pemberian imbalan tidak secara tegas atau eksplisit, serta perilaku tersebut dapat mengembangkan organisasi.

Teknik Pengambilan sampel

Penentuan sampel adalah *Sample Random Sampling* (Indriantoro, Supomo : 1999 :124) dari populasi Manajer perusahaan swasta di Surabaya. Jumlah sampel yang dipakai adalah 130 Orang manajer. Data akan diolah menggunakan model persamaan structural (SEM) yang mensyaratkan jumlah responden minimal 100 orang. Sesuai dengan pendapat Ferdinand (2002:33) bahwa penggunaan sampel dalam SEM 100 Orang.

Alat dan Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian adalah data primer, dikumpulkan dengan menggunakan alat yaitu kuesioner. Responden dapat memilih jawaban sesuai dengan persepsinya (pertanyaan tertutup). Pengukuran data dilakukan dengan menggunakan skala Likert yaitu : 1 = Sangat tidak Setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat setuju.

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisa dengan menggunakan SEM (*Structural*

Equation Modeling) program *Analysis of Moment Structure (AMOS) Versi 5,0* (Ghozali : 2004) disertai uji keseuaian model (*Goodness of Fit*)

(jumlah parameter) adalah 105,267 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data *outlier* secara *multivariate* karena semua nilai jarak Mahalanobis lebih kecil dari *table Chi-Square*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Kenormalan Data

Hasil uji data berdistribusi normal atau tidak dapat dilihat dari nilai Z Value dibandingkan dengan nilai Z table di mana $\alpha = 0,05 (\pm 2)$ semua variable yang ada memenuhi kenormalan data karena dalam pengujian *multivariate* diperoleh $Z = 1,722 \leq \pm 2$, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi *multivariate* normal.

Uji Multikolinearitas

Determinant of sample covariance matrix = 15,231, nilai yang dihasilkan jauh sekali dari nol sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam data tidak terjadi kasus *multikolinearitas* atau *singularitas*.

Hubungan Kausalitas antar Variabel

Dari nilai CR yang ada dalam regresi dibandingkan dengan nilai *t table* $\pm 1,96$ diketahui semua koefisien signifikan sebagai berikut.

Maximum likelihood Estimate

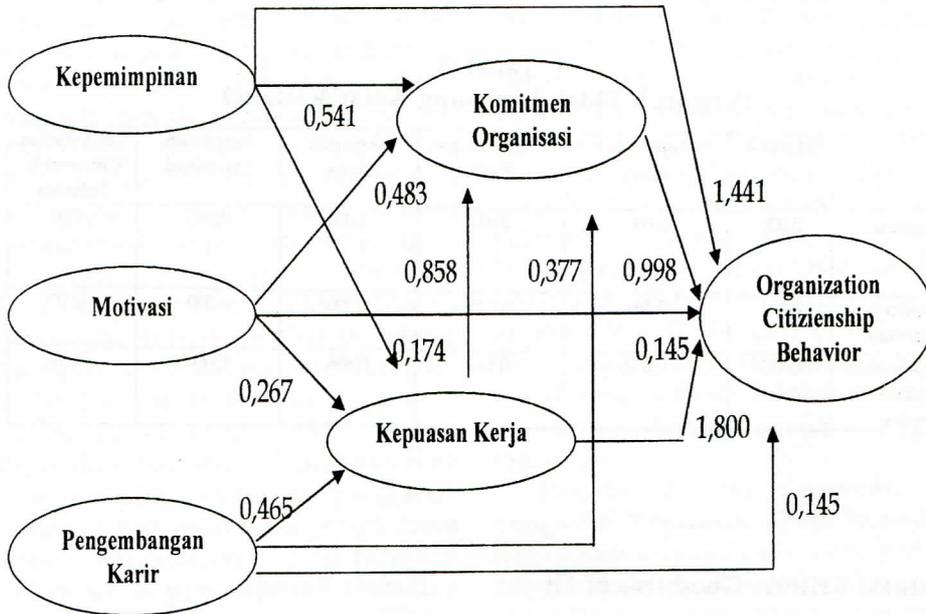
Tabel 1
Estimasi Koefisien Jalur

Regression Weights		Estimate	S.E	C.R
Komitmen Organisasi	← Motivasi	0,483	0,025	19,519 > 1,96
Komitmen Organisasi	← Kepemimpinan	0,541	0,029	18,913 > 1,96
Komitmen Organisasi	← Pengembangan Karir	0,377	0,038	9,862 > 1,96
Kepuasan Kerja	← Motivasi	0,267	0,064	4,155 > 1,96
Kepuasan Kerja	← Kepemimpinan	0,174	0,070	2,475 > 1,96
Kepuasan Kerja	← Pengembangan Karir	0,465	0,062	7,555 > 1,96
Komitmen Organisasi	← Kepuasan Kerja	0,858	0,134	6,394 > 1,96
OCB	← Motivasi	0,145	0,060	2,407 > 1,96
OCB	← Kepemimpinan	1,441	0,229	6,284 > 1,96
OCB	← Pengembangan Karir	0,145	0,071	2,061 > 1,96
OCB	← Kepuasan Kerja	1,800	0,387	4,658 > 1,96
OCB	← Komitmen Organisasi	0,998	0,337	2,957 > 1,96

Uji Multivariate Outlier

Jarak Mahalanobis berada pada rentang 13,354 sampai dengan 66,593. Sementara perhitungan *table Chi-Square* $\alpha = (0,05)$ dengan derajat bebas 83

Setelah diketahui estimasi dari koefisien *path analysis* maka dapat dibangun sebuah model *structural* berdasarkan koefisien *path* dan juga berdasarkan konstruk model teoritis sebagai berikut.



Gambar. 3
Koefisien Jalur

Dari jalur *path* yang ada dapat dibuat model sebagai berikut :

Model 1: $\text{Kepuasan Kerja} = 0,267 \text{ Motivasi} + 0,174 \text{ Kepemimpinan} + 0,465 \text{ Pengembangan karir}$

Model 2: $\text{Komitmen Organisasi} = 0,483 \text{ Motivasi} + 0,541 \text{ Kepemimpinan} + 0,377 \text{ Pengembangan}$

Model 3: $\text{Organization Citizienship Behavior} = 0,145 \text{ Motivasi} + 1,441 \text{ Kepemimpinan} + 0,145 \text{ Pengembangan Karir} + 1,800 \text{ Kepuasan Kerja} + 0,998 \text{ Komitmen Organisasi}$

Pengaruh langsung dari variabel bebas ke variabel tergantung dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel.2
Pengaruh Langsung Antar Variabel

	Motivasi	Kepemimpinan	Pengembangan Karir	Kepuasan kerja	Komitmen Organisasi
Motivasi	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kepemimpinan	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Pengembangan Karir	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kepuasan Kerja	0,267	0,174	0,465	0,000	0,000
Komitmen Organisasi	0,483	0,541	0,377	0,858	0,000
Organization Citizienship Behavior	0,145	1,441	0,145	1,800	0,998

Pengaruh tidak langsung dari variable bebas ke variabel tergantung dapat dijelaskan sebagai berikut :

sesuai dengan hasil penelitian Koesmono (2005) yang mengatakan bahwa Motivasi berpengaruh secara

Tabel. 3
Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

	Motivasi	Kepemimpinan	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Organization Citizenship Behavior
Kepuasan Kerja	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Komitmen Organisasi	0,414	0,464	0,323	0,000	0,000	0,000
Organization Citizenship Behavior	0,147	0,637	0,142	0,856	0,000	0,000

Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices

Tabel. 4
Goodness of Fit Indices

Kriteria	Nilai Kritis	Hasil Pengujian	Keterangan
χ^2 (Chi-Square)	Diharapkan kecil	608,434	Lebih kecil dari χ^2 (0.05; 83) yaitu 640,280
Probability	$\geq 0,05$	0,089	Baik
RMSE	$\leq 0,08$	0,025	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,977	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,954	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,198	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,979	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,991	Baik

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa semua indeks memenuhi kriteria. Hal ini menunjukkan bahwa model yang ada dapat dikatakan memenuhi kesesuaian dengan data yang ada.

Pembahasan

Berdasarkan uji statistik dapat dijelaskan sebagai berikut : Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur 0,267, artinya bahwa motivasi dalam bentuk intrinsik maupun ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil uji ini

positif terhadap Kepuasan Kerja disamping itu diperkuat pula oleh Luthans (1992 : 165), Hughes et al; (1999:388) yang mengatakan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Selain itu Motivasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi dengan koefisien jalur 0,483 bahwa motivasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi hal ini sama dengan apa yang disampaikan oleh Luthans (2002 : 235); motivasi merupakan dorongan yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dalam

penelitian ini ditemukan pula bahwa motivasi berpengaruh secara positif terhadap Organization Citizenship Behavior dengan koefisien jalur 0,145 hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Smith (1994 : 256) : makin terpenuhi unsur motivasi dari seseorang dapat meningkatkan perilaku positif diluar tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas dari pimpinan.

Hasil analisis variabel Kepemimpinan menunjukkan adanya pengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur 0,174, hal ini diutarakan pula oleh White et al (1997 :131); dalam kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pengikutnya atau bawahannya. Sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dalam penelitian ini menghasilkan koefisien jalur 0,541 sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Yukl (1994:314) seorang pemimpin dan melalui kepemimpinannya dapat mempengaruhi komitmen bawahannya untuk memberikan pengorbanan pada organisasi. Pengaruh kepemimpinan terhadap Organization Citizenship Behavior menghasilkan koefisien jalur 1,441 artinya bahwa kepemimpinan seseorang akan menyebabkan pengaruh secara positif terhadap OCB sesuai ulasan dari Newstrom, Davis (1997:202) *leadership of some one must be able to wear both hats, relating effectively both upward and downward. And just as leaders give something influence to be effective behavior sub ordinates.*

Pengembangan karir berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan kerja dengan koefisien jalur 0,465 sependapat dengan Mathis, Jackson (2001:67) aktivitas pengembangan karir merupakan kegiatan yang dapat diterima dan menjadikan karyawan diuntungkan dan khususnya kepuasan kerja. Disamping itu pengaruh Pengembangan karir terhadap

Komitmen organisasi didapatkan koefisien jalur 0,377 hal ini sependapat dengan Mas'ud (2002:202) yang mengatakan karyawan akan semakin loyal dan bekerja keras apabila perusahaan memperhatikan karir mereka. Para karyawan biasanya akan meningkat kesetiannya apabila perusahaan memberi dukungan dan umpan balik terhadap rencana karirnya. Pengembangan karir berpengaruh terhadap OCB dengan koefisien jalur 0.145 sependapat dengan Jewell, Siegall (1998:546); Suksesnya karir seseorang akan mendorong aktivitas-aktivitas formal maupun informal sesuai dengan tujuannya.

Penelitian ini menemukan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi secara positif dengan koefisien jalur 0,858 hal ini sependapat dengan Shaw (2001:160); Tingginya komitmen organisasi adalah dipengaruhi oleh kepuasan kerja, selain itu ketidak puasan kerja memicu rendahnya situasi kerja dan tingkat komitmen organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap OCB dengan koefisien jalur 1,800 sesuai dengan pendapat Luthans (1992:239-240); Kepuasan kerja merupakan bentuk emosi yang positif seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya dan dapat mempengaruhi peran ekstranya dan kinerja organisasi.

Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB secara positif dengan koefisien jalur 0,998 hal ini sependapat dengan hasil penelitian Pare, Tremblay (2000); Komitmen organisasi dengan indikator *affective dan continuance* berpengaruh terhadap OCB selain itu Truckenbrodt (2000); komitmen organisasi karyawan akan mempengaruhi OCB dan OCB akan dapat memperbaiki keefektifan organisasi atau meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerjaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan latar belakang masalah yang diutarakan dalam pendahuluan dan hasil analisis dari data penelitian ini, ternyata yang diutarakan dalam hipotesis dapat diterima. Gaya Kepemimpinan seseorang mempunyai peran untuk meningkatkan komitmen organisasi dan OCB hal ini wajar sekali karena kepemimpinan seseorang yang *smart* tentunya akan berdampak kepada bawahan semakin loyal pada organisasi atau perusahaan. Motivasi dan Pengembangan karir berpengaruh pula secara positif terhadap Komitmen Organisasi dan OCB. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lanjutan dengan memperdalam temuan lainnya (variabel-variabel) yang dapat mempengaruhi kinerja seorang manajer perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Appelbaun, S.H., 1988. "Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity". *Management Decision*. Vol. 36 No.5, pp. 289-301.
- Arthur, 2006. *Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Keterlibatan Kerja terhadap Keinginan untuk pindah*. Tugas Akhir Unika Widya Mandala Surabaya.
- As'ad, M., 1999. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Barling J. and Feldman, D.C., 1986. "Transformational Leadership and Emotional Intelligence : A Exploratory Study". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol.21 No.3, pp.157-167.
- Cook, C.W., 1980. "Guidelines for Managing Motivation". *Business Horizons*. Vol 23 No.2, pp.61-69
- Djati, S.P. dan Khusaini, M., 2003. "Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 5 No. 1, pp. 25-41.
- Desimone, R.L. and Harris, D.M., 1998. *Human Resource Development*. The Dryden Press.
- Evi, 2006. *Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB)*. Tugas akhir Unika Widya Mandala Surabaya.
- Ferdinand, A., 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Frances, M., Dkk., 2001. "Hubungan Antara Sikap Terhadap Manajemen Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Pekerja Bawah Air". *Anima, Indonesian Psychological Journal*. Vol. 16 No. 2, pp. 215-222.
- Gachter, S. and Falk, A., 2000. *Work Motivation, Institutions and Performance*. The Participants of The First Asian Conference on Experimental Business Research at The Hongkong University of Science and Tehnology, Working Paper, pp. 1-18
- Garboua, L.L., and Montmarqueete, C., 1996. *Report Job Satisfaction: What Does it Mean?*. LAMIA, Universite' de Paris (Panthe'on - Sorbonne) and CNRS, Department de Sciences E'conomiques and CRDE, Universite' de Montre'al and CIRANO
- Ghozali, I., 2004. *Model persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan program Amos Ver.5.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnely, Jr, J.H., 1996. *Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Glaser, S.R., Zamanou, S., and Hacker, K., 1987. "Measuring and Interpreting Organizational Culture". *Management Quarterly*. Vol 1 No.2, pp 173-198
- Jewell, L.N., and Siegall, M., 1998. **Psikologi Industri/Organisasi Modern, Psikologi Terapan untuk Memecahkan Berbagai Masalah di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri dan Organisasi**, edisi Bahasa Indonesia. Diterjemahkan oleh A. Hadyana Pudjaatmaka & Meitasari, Jakarta: Arcan.
- Herpen, M., Praag, M., and Cools, K., 2002. **The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: an Empirical Study**. Conference of The Performance Measurement Association in Boston, pp 1-34
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C., and Curply, G.J., 1999. **Leadership, Enhancing the Lessons of Experience**. Singapore : Irwin Mc Graw-Hill.
- Indriantoro, N., dan Supomo, B., 1999. **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen**. Yogyakarta: BPFE.
- Jansen, 2001. "Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*. Vol. 44 No.5, pp. 1039-1050
- Kartono, K., 1994. **Psikologi Sosial Untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri**. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Koesmono, T., 2005. **Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur**. Tugas Akhir pada Universitas Airlangga Surabaya.
- _____ 2005. "Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja dan Perilaku serta Kinerja Karyawan Sub Section Level pada PT.Bogasari Flour Mill". *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*. Vol. 5 No. 3, pp. 298-310
- Kreitner, R. dan A. Kinicki, 2003. **Perilaku Organisasi**. Jakarta: Salemba Empat.
- Leatherman, R.W., 1994. **Employee Career Counseling, Human Resources Management & Development Handbook, Second Edition**. Editor: Tracey, W.R., New York: American Management Association.
- Locke, E.A., 1997. **Esensi Kepemimpinan**. Jakarta: Mitra Utama
- Luthans, F., 1992. **Organizational Behavior, Sixth Edition**. Singapore: McGraw Hill Books Co.
- Mas'ud, 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, R.L. and Jackson. J. H., 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, A.S. 2001. **Psikologi Industri dan Organisasi**. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press)
- Newstrom, J.W. and Davis, K., (2002). **Organizational Behavior Human Behavior At Work 11th Edition**. New York: Mcgraw-Hill Companies.
- Nimran, U. 1999. **Perilaku Organisasi**. Surabaya: CV.Citra Media
- Pare, G. and Tremblay, M., 2000. "The Impact Of Human Resources Practices on IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviors And Turnover Intentions". *Cirano*. pp. 1-6.
- Pareke, F.Js., 2004. "Dimensionalisasi Perilaku Diluar Peran Kerja (Extra-Role Behavior)". *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*. Vol. 11 No. 2, pp. 1-10.
- Ramayah, T., Jantan, M., and Tadisima, S.K., 2001. **Job satisfaction: Empirical Evidence for Alternatives to JDI**. National

- Decision Sciences Conference. San Francisco, November 2001, pp.1-14
- Robbins, S.P., 2001. **Organizational Behavior**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.
- Shaw, G.B., 2001. **Job Satisfaction, Commitmen and Individual Decision Making**. WWW.pearsoned.com.au, pp.150-161
- Smith, G.P., 1994. **Motivation, Human Resources Management & Development Handbook, Second Edition**. Editor Tracey, New York: William R. Amacom.
- Timpe, A.D., 2000. **Seri Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Tohardi, A., 2002. **Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandar Maju, Universitas Tanjung Pura, Bandung.
- Truckenbrodt, Y.B., 2000. "The Relationship Between Leader-Member Exchange And Commitment And Organizational Citizenship Behavior". **Acquisition**, Summer, pp. 233-244.
- Walker, J.W., 1992. **Human Resources Strategy**. Schaum Division, McGraw Hill Inc.
- White, R.P., Hodgson, P., and Crainer, S., 1997. **The Future of Leadership**. Interaksara.
- Yukl, G., 1994. **Kepemimpinan Dalam Organisasi**, Edisi bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.
- Zhou, J., George, J.M., 2001. **When Job Satisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice**. *Academy of Management Journal* Vol. 14 No.4, pp.682-696