

# KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN KEORGANISASIAN SEBAGAI FAKTOR YANG BERPERAN TERHADAP TINGKAT PERPUTARAN KARYAWAN DALAM PERUSAHAAN

Joyce A. Turangan  
joyceturangan@yahoo.com

***Abstract:** Once employee job satisfaction is formed, it is believed that the organizational commitment will be achieved and resulting to the employee turnover will be turned low which make easier for the organization to achieve any performances that were set from the beginning. But the matter of how to create such environment to achieve that level of satisfaction is not an easy effort. Several aspects should be considered and the targeted level of satisfaction should be planned.*

***Key Words:** Job satisfaction, organizational commitment, employee turnover.*

## PENDAHULUAN

Hampir dapat dipastikan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor terpenting bagi organisasi manapun juga dalam melakukan kegiatan sehari-harinya guna mencapai tujuan organisasi. Meskipun di satu pihak tingkat pengangguran serta ketersediaan sumber daya manusia juga berlebihan, namun tidak dapat dipungkiri bahwa mempertahankan karyawan yang sudah ada akan lebih efektif ketimbang jika suatu organisasi harus melakukan proses perekrutan karyawan baru. Belum lagi jika dilihat dari segi biaya perekrutan, biaya pelatihan maupun proses penyesuaian kondisi kerja yang harus ditempuh seorang karyawan baru yang tentunya memerlukan pengorbanan baik dari segi biaya maupun waktu bagi perusahaan.

Banyak cara yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk menekan secara maksimal tingkat pergantian karyawan dalam organisasinya, yaitu dengan memperhatikan faktor kepuasan kerja dan menciptakan komitmen keorganisasian dari para karyawannya. Jika kita lihat dari segi kepuasan, seseorang yang puas akan suatu hal tentunya akan menimbulkan kecenderungan kepada orang tersebut untuk kembali melakukan hal yang memuaskan tersebut. Sebut saja kepuasan seseorang akan suatu hobi tertentu, maka orang yang bersangkutan akan terus menerus melakukan apa yang menjadi hobinya tersebut karena

menimbulkan kepuasan tersendiri baginya. Dan kecenderungan untuk kembali melakukan secara berulang-ulang tentunya pada akhirnya akan menimbulkan suatu kesetiaan terhadap hobinya tersebut. Meskipun pada akhirnya kesetiaan seseorangpun terhadap hobi tersebut mungkin saja hilang, terutama saat ditemukannya kegiatan lain yang mungkin menurutnya memberikan suatu kepuasan yang lebih tinggi ketimbang apa yang ia peroleh pada saat ini.

Ilustrasi di atas adalah logis jika hal tersebut terjadi dalam suatu konteks organisasi. Kepuasan yang mungkin muncul dalam lingkungan kerja seseorang seringkali diistilahkan sebagai kepuasan kerja. Dalam suatu organisasi yang efektif, tentunya akan memikirkan tingkat kepuasan kerja dari karyawannya. Kepuasan itu sendiri bisa saja tercipta dengan adanya pembayaran gaji atau insentif yang layak dengan jabatannya, pemberian tugas-tugas yang menarik atau tersedianya kesempatan pengembangan diri, tersedianya kesempatan promosi, adanya hubungan yang harmonis dengan penyelia, kondisi kerja yang bersahabat, rekan kerja yang sepemikiran, maupun adanya rasa aman dalam lingkungan kerja. Kesemuanya itu tentunya akan menjadikan seorang karyawan untuk kembali berpikir berapa besar kerugian yang ia akan hadapi jika ia harus meninggalkan organisasinya tersebut.

Kepuasan kerja yang terbentuk seperti yang telah diungkapkan di atas, pada akhirnya diharapkan membentuk suatu kesetiaan kerja yang cenderung dikenal dengan komitmen keorganisasian. Seberapa besar komitmen keorganisasian tercipta dalam diri seorang karyawan, tentunya akan semakin besar pula usaha yang akan dilakukan karyawan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga bagi organisasi, meningkatkan kepuasan kerja guna menciptakan komitmen keorganisasian dari para karyawannya secara tidak langsung tentunya akan meningkatkan kinerja dari organisasi tersebut.

### **Kepuasan Kerja**

Banyak definisi mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli, tetapi pada dasarnya definisi-definisi tersebut adalah sama, walaupun dengan menggunakan istilah yang berbeda-beda. Salah satu dari definisi tersebut dikemukakan oleh Robbins (2001) sebagai berikut: *“Job satisfaction is a general attitude toward one’s job; the difference between the amount of reward workers receive and the amount they believe they should receive.”* Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan sikap individu (pekerja) terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut terbentuk dari adanya perbedaan antara imbalan yang diterima pekerja dan yang diyakininya seharusnya diterima. Jika imbalan yang diterima pekerja melebihi imbalan yang diharapkannya, maka pekerja tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, jika imbalan yang diterima kurang dari imbalan yang

diharapkannya, maka pekerja tersebut tidak akan merasa puas. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa pekerja yang merasa puas akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan pekerja yang tidak merasa puas akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Jadi, definisi yang dikemukakan oleh Robbins menggunakan istilah sikap yang positif maupun yang negatif akibat adanya perbedaan imbalan yang diterima dan yang diharapkan oleh pekerja dari pekerjaannya.

Definisi lainnya mengenai kepuasan kerja yang menggunakan istilah perasaan positif dan negatif dikemukakan oleh Wood, Wood & Boyd (2007) sebagai berikut: “*Job satisfaction is the degree to which individuals feel positively or negatively about their job.*” Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan individu (pekerja) baik yang positif atau yang negatif terhadap pekerjaannya. Wood, dkk. juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh kondisi fisik dan sosial tempat kerjanya dan kepuasan kerja mengindikasikan tingkat harapan pekerja yang terpenuhi mengenai pekerjaannya.

Ada juga definisi kepuasan kerja yang menggunakan istilah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan. Hal tersebut dikemukakan oleh Newstrom dan Davis (2002: 208) sebagai berikut: “*Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings and emotions with which employees view their work. Job satisfaction is an affective attitude – a feeling of relative like or dislike toward something.*” Jadi, kepuasan kerja menurut Newstrom dan Davis merupakan seperangkat perasaan dan emosi pekerja mengenai menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang dilakukannya. Pekerja yang menyenangkan pekerjaannya cenderung mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerja yang kurang menyenangkan pekerjaannya. Selain itu, kepuasan kerja juga merupakan sikap afektif dari pekerja terhadap pekerjaannya, yaitu perasaan yang relatif suka atau tidak suka terhadap sesuatu atau pekerjaan. Sikap afektif itu didasarkan pada emosi atau perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

Dari definisi-definisi yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang positif (menyenangi) atau yang negatif (tidak menyenangkan) terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja itu sendiri dapat terwujud jika pekerja menerima imbalan yang sesuai atau bahkan melebihi imbalan yang diharapkan dari pekerjaannya.

## **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hasil interaksi antara pekerja dengan lingkungan pekerjaannya. Semakin banyak faktor-faktor dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan pekerja, maka tingkat kepuasan kerjanya akan cenderung meningkat. Pada definisi-definisi mengenai kepuasan kerja yang telah dikemukakan sebelumnya, belum dijelaskan secara eksplisit faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja. Robbins (2001) menyatakan bahwa: “*A review of the evidence has identified four factors conducive to high levels of employee job satisfaction: mentally challenging work, equitable rewards, supportive working conditions and supportive colleagues. Importantly, each of these factors is controllable by management.*” Jadi, faktor-faktor yang penting untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja meliputi: pekerjaan yang secara mental menantang, penghargaan yang sebanding, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung.

Pekerjaan yang secara mental menantang meliputi peluang atau kesempatan pekerja untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya secara maksimal. Pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang masih dapat diselesaikan pekerja, tapi juga tidak terlalu mudah, dapat menciptakan kondisi kerja yang menantang. Jika pekerja diberikan pekerjaan yang terlalu sulit, maka ia akan merasa tertekan. Sebaliknya jika pekerja diberikan tugas yang terlalu mudah, maka ia akan merasa bosan dan tidak bersemangat dalam mengerjakan pekerjaannya.

Penghargaan yang sebanding meliputi penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pekerja sesuai dengan masukan dan hasil kerja yang diberikan pekerja kepada perusahaan. Penghargaan tersebut dapat berupa besarnya gaji yang diterima pekerja maupun kesempatan untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Kondisi kerja yang mendukung meliputi lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung pelaksanaan kerja serta adanya fasilitas kerja yang baik, lengkap, dan modern. Pekerja yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman akan lebih dapat berkonsentrasi melakukan tugas-tugasnya sehingga kepuasan kerjanya dapat meningkat. Demikian pula dengan adanya fasilitas yang baik, lengkap dan moderen dapat membantu pekerja untuk mempermudah pelaksanaan kerja sehingga diharapkan hasil kerjanya dapat lebih baik dan tingkat kepuasan kerjanya pun meningkat.

Rekan kerja yang mendukung meliputi interaksi antara pekerja dan rekan kerjanya atau orang-orang yang berada dalam lingkungan kerjanya. Rekan kerja yang saling mendukung akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karena tidak ada rasa iri dan merasa tersaingi satu dengan yang lainnya.

Kepuasan kerja menurut Locke (1976) seperti yang dikutip oleh Ismail (2012) memiliki beberapa faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Pekerjaan (*work itself*)

Sifat dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memiliki dampak yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja. Menurut Luthans (1992), karyawan memperoleh kepuasan dari pekerjaan yang menarik dan menantang, serta pekerjaan yang memberikan status. Sementara Landy (1989), mengemukakan bahwa pekerjaan yang secara pribadi menarik untuk karyawan cenderung memiliki kontribusi kepada kepuasan kerja. Demikian pula, pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Eby dkk (1999), menyimpulkan bahwa variasi dari suatu pekerjaan juga akan dapat memfasilitasi kepuasan kerja, Sementara penelitian yang dilakukan oleh Ting (1997) menyimpulkan bahwa keterampilan memiliki efek yang kuat pada kepuasan kerja, sehingga semakin besar keterampilan seorang karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaan yang dilakukannya maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang akan diperolehnya. Sharma dan Bhaskar (1991) bahkan telah menetapkan bahwa pengaruh yang paling penting pada kepuasan kerja seseorang berasal dari sifat pekerjaan yang ditugaskan oleh organisasi. Mereka mengklaim bahwa suatu pekerjaan yang bervariasi, penuh tantangan, berlandaskan kebijakan serta memiliki ruang lingkup untuk berkreasi menggunakan ketrampilan pribadi dalam melakukan pekerjaan tersebut akan mendatangkan suatu kepuasan kerja.

b. Imbalan (*Pay*)

Imbalan mengacu pada jumlah kompensasi finansial yang diterima seseorang serta anggapannya atas sejauh mana kompensasi tersebut dianggap adil. Menurut Luthans (1998), imbalan berupa gaji tidak hanya membantu orang untuk mencapai kebutuhan dasar mereka, tetapi juga berperan dalam memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dari para karyawan. Lebih lanjut Curall dkk (2005) mengemukakan tiga hal yang dapat dikaitkan dengan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan dan kinerja organisasi, yaitu (1) kepuasan gaji individual atau ketidakpuasan mengarah ke perbedaan perilaku individu. (2) perbedaan perilaku para individu tersebut akan menjadi satu dan menghasilkan suatu struktur kolektif yang disebut sebagai sikap organisasi, norma dan perilaku. (3) sikap kolektif perilaku yang berbasis konstruktif tersebut selanjutnya akan berdampak pada kinerja dan fungsi organisasi.

c. Pengawasan (*Supervision*)

Beberapa penelitian banyak yang menyimpulkan bahwa bahwa kualitas hubungan atasan - bawahan akan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif pada tingkat kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Namun, kesimpulan tersebut masih dianggap meragukan karena menurut Ting (1997) tingginya kepuasan kerja karena pengaruh pengawasan hanya terjadi jika pengawasan tersebut lebih berupa dukungan serta kerjasama dalam menyelesaikan penyelesaian suatu tugas. Hasil yang sama juga dilaporkan oleh Billingsley dan Cross (1992) serta Cramer (1993). Para peneliti ini umumnya berpendapat bahwa ketidakpuasan dengan manajemen pengawasan adalah prediktor yang signifikan dari ketidakpuasan kerja. Temuan di atas dikuatkan oleh Staudt (1997) yang didasarkan pada pekerja sosial di mana ia menemukan bahwa responden yang melaporkan kepuasan dengan pengawasan, juga lebih mungkin harus puas dengan pekerjaan mereka secara umum. Chieffo (1997) menyatakan bahwa pengawas yang memungkinkan karyawan mereka untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri akan merangsang tercapainya tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi.

d. Promosi

Kesempatan karyawan untuk promosi juga cenderung memberikan pengaruh pada kepuasan kerja (Landy, 1989). Bull (2005) menyatakan bahwa banyak karyawan yang mengalami kepuasan kerja ketika mereka percaya bahwa mereka memiliki prospek masa depan yang baik, sehingga hal ini dianggap dapat menjadi peluang bagi kemajuan dan pertumbuhan di tempat kerja mereka saat ini, atau meningkatkan peluang untuk menemukan pekerjaan alternatif. Mereka mengatakan bahwa jika orang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan terbatas untuk kemajuan karir, kepuasan kerja mereka dapat menurunkan. MaComick dan Ilgen (1985) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dengan kesempatan promosi akan tergantung pada beberapa faktor, termasuk kemungkinan bahwa karyawan akan dipromosikan serta dasar dan keadilan dari promosi tersebut. Namun, lebih lanjut tidak semua karyawan ingin dipromosikan berkaitan dengan fakta bahwa promosi melibatkan tanggung jawab yang lebih besar dan tugas yang bersifat lebih kompleks, dimana individu dapat menganggap diri mereka tidak siap. Di lain pihak, meskipun jika karyawan merasa dihadapkan dengan kebijakan promosi yang tidak adil namun yang bersangkutan memiliki keinginan untuk dipromosikan, pada umumnya, mereka masih mungkin terpuaskan

Kesempatan untuk promosi juga tampaknya memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kepuasan kerja, sesuai dengan hasil penelitian yang dilaporkan oleh Staudt (1997) pada sebuah studi yang menunjukkan peluang untuk promosi menjadi satu-satunya faktor utama dan terbaik bagi prediktor dari kepuasan kerja pada organisasi yang bergerak di bidang kesejahteraan anak, kesehatan mental masyarakat, dan pelayanan keluarga.

e. Rekan sekerja (*co-workers*)

Mowday & Sutton (1993), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesempatan karyawan untuk berinteraksi dengan orang lain di tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wharton & Baron (1991) telah menunjukkan bahwa semakin baik hubungan interaksi tersebut maka akan semakin besar tingkat kepuasan kerja. Sementara menurut Staudt (1997), hubungan sosial tersebut merupakan bagian penting dari terciptanya 'iklim sosial' pada tempat kerja serta memberikan suatu pengaturan di mana karyawan dapat mengalami makna dan identitas. Ketika terjadi suatu kohesi yang jelas dalam suatu kelompok kerja biasanya akan menyebabkan efektivitas dalam suatu kelompok dan pekerjaan menjadi lebih menyenangkan. Namun, jika terjadi situasi sebaliknya dimana rekan kerja menjadi sulit untuk bekerja sama, hal ini dapat berdampak negatif terhadap kepuasan kerja.

f. Kondisi Kerja (*working conditions*)

Kondisi kerja adalah faktor lain yang memiliki dampak moderat pada kepuasan kerja karyawan (Luthans, 1992; Moorhead & Griffen, 1992). Menurut Luthans (1998), jika orang bekerja di tempat yang bersih dan ramah lingkungan mereka akan merasa lebih mudah untuk datang bekerja. Namun jika kondisi sebaliknya yang terjadi, maka mereka akan merasa sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Pendapat yang hampir sama dengan pendapat Locke di atas dikemukakan oleh Ivancevich dan Matteson (1999) menyempurnakan 6 faktor sebelumnya menjadi 7 faktor yang antara lain sebagai berikut:

- a. Pembayaran (*pay*) meliputi jumlah pembayaran perusahaan kepada pekerja yang sesuai dengan asas keadilan dan kelayakan.
- b. Pekerjaan (*work itself*) meliputi tugas-tugas yang menarik dan menyediakan kesempatan untuk belajar dan memberikan tanggung jawab.
- c. Kesempatan promosi (*promotion opportunities*) meliputi tersedianya kesempatan untuk maju atau mengembangkan karir.

- d. Penyelia (*supervision*) meliputi keterampilan teknis dan keterampilan antarpribadi dari penyelia dalam memberikan perhatian kepada bawahannya.
- e. Rekan sekerja (*co-workers*) meliputi rekan sekerja yang menunjukkan persahabatan, berkompoten (cakap) dan saling mendukung.
- f. Kondisi kerja (*working conditions*) meliputi lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja.
- g. Keamanan kerja (*job security*) meliputi kepercayaan pekerja bahwa posisi jabatannya relatif terjamin dan berkesinambungan.

Penambahan terjadi pada faktor keamanan kerja yang sebelumnya tidak diikutkan oleh Locke.

Dari pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi atau mendorong peningkatan kepuasan kerja tersebut dapat diketahui bahwa menurut Robbins terdapat empat faktor sedangkan menurut Ivancevich dan Matteson terdapat tujuh faktor. Namun demikian faktor pertama (pembayaran) dan faktor ketiga (kesempatan promosi) yang dikemukakan oleh Ivancevich dan Matteson itu sebenarnya sama seperti faktor kedua menurut Robbins, yaitu penghargaan yang sebanding. Selain itu, faktor penyelia dan keamanan kerja yang dikemukakan oleh Ivancevich dan Matteson dapat juga digolongkan ke dalam faktor kondisi kerja yang mendukung menurut Robbins. Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi pekerjaan, penghargaan, kondisi kerja dan rekan kerja.

### **Komitmen Keorganisasian**

Komitmen keorganisasian dapat dikatakan terbentuk seiring dengan tingkat pemahaman karyawan terhadap tempat kerjanya dan tingkat keterlibatan karyawan terhadap organisasinya. Semakin sering seorang karyawan terlibat dalam proses kegiatan dalam organisasi tempat ia berada maka akan terbentuk pula suatu komitmen terhadap organisasi tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Porter dkk. (1974) dan Mowday dkk. (1982) sebagaimana dikutip oleh Meyer, Allen dan Gellatly (1990) yang mendefinisikan komitmen keorganisasian sebagai kekuatan pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi.

Selain intensitas keterlibatan seorang karyawan dalam kegiatan organisasi, derajat kepentingan serta usaha yang dilakukan oleh karyawan tersebut akan berpengaruh juga terhadap pembentukan komitmennya. Hal itu didukung oleh definisi komitmen keorganisasian yang dikemukakan oleh Becker (1960 sebagaimana dikutip oleh Meyer, Allen



dan Gellatly, 1990) sebagai kecenderungan untuk terikat secara konsisten pada kegiatan karena menganggap adanya pengorbanan jika melakukan kegiatan yang sebaliknya.

Komitmen keorganisasian dapat juga mempengaruhi perilaku individu dalam bekerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Hal tersebut selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Angle & Perry (1981) dan Porter dkk. (1974) sebagaimana dikutip oleh Meyer dkk. (1991) bahwa karyawan yang memiliki komitmen terbukti memiliki kecenderungan yang rendah untuk meninggalkan organisasinya bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen.

Sehubungan dengan pengertian komitmen keorganisasian di atas, Mowday dkk. (1979) sebagaimana dikutip oleh Yousef, 1998) mengemukakan tiga komponen dasar keterlibatan pada komitmen keorganisasian. Satu, identifikasi, yaitu keyakinan yang kuat kepada dan dalam menerima tujuan dan nilai organisasi. Dua, keterlibatan, yaitu keinginan untuk melakukan usaha yang berarti atas nama organisasi. Tiga, kesetiaan, yaitu niat atau keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Dengan adanya perbedaan karakteristik antar pribadi karyawan serta perbedaan penyebab terbentuknya komitmen keorganisasian, pada akhirnya komitmen keorganisasian yang muncul dalam suatu organisasi pun akan beragam. Untuk lebih menyederhanakan keragaman dari perbedaan yang muncul tersebut, Meyer dan Allen (1991) sebagaimana dikutip oleh Meyer, Allen dan Smith, 1993) mengklasifikasikan komitmen keorganisasian menjadi sebuah konsep yang terdiri atas tiga komponen. Satu, affective commitment, yaitu tingkat keterikatan, pengenalan dan keterlibatan karyawan secara emosional terhadap organisasi. Dua, continuance commitment, yaitu penilaian terhadap pengorbanan yang ditanggung jika karyawan meninggalkan organisasi. Tiga, normative commitment, yaitu tingkat anggapan karyawan bahwa ia memiliki suatu keharusan untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi.

Bagi organisasi, mengenal dengan baik tiga komponen penyebab terbentuknya komitmen keorganisasian merupakan suatu hal yang sangat penting. Pengenalan tersebut dapat digunakan oleh organisasi sebagai alat untuk tetap mempertahankan tipe komitmen yang telah terbentuk pada diri seorang karyawan, dan di lain pihak untuk mendorong terciptanya penguatan tipe komitmen yang belum terbentuk. Secara lebih terperinci Meyer, Allen dan Smith (1993) menjabarkan ciri dari ketiga komponen konsep komitmen keorganisasian. Karyawan yang memiliki affective commitment yang tinggi akan tetap bekerja karena mereka menginginkannya. Hal itu biasanya terjadi pada karyawan yang lebih berpengalaman dalam suatu organisasi karena mereka telah memiliki harapan serta kepuasan

yang konsisten atas kebutuhan dasarnya. Karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi akan tetap bekerja karena mereka merasa memerlukannya. Komitmen jenis ini akan berkembang seiring dengan pengenalan karyawan terhadap seberapa banyak ia telah mengakumulasi investasi serta seberapa besar ia kehilangan jika ia meninggalkan organisasi atau jika dibandingkan dengan keterbatasan dari alternatif pembanding lainnya. Sementara itu, karyawan yang *normative commitment* yang tinggi akan tetap tinggal dalam organisasi karena ia merasa hal itu merupakan suatu keharusan. Komitmen ini akan berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosial yang menekankan pada kepentingan untuk tetap setia kepada atasan (Wiener, 1982 sebagaimana dikutip oleh Meyer, Allen, dan Smith, 1993) atau karena adanya manfaat-manfaat yang diterima karyawan itu (misalnya pemberian biaya pelatihan atau pengembangan ketrampilan) yang pada akhirnya akan menciptakan rasa keharusan dalam diri karyawan untuk membalas jasa (School, 1981 sebagaimana dikutip oleh Meyer, Allen, dan Smith, 1993).

### **Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian**

Kreitner dan Kinicki (1995) mengatakan bahwa berdasarkan pengamatannya yang dilakukan terhadap 68 kasus terhadap 35.282 individu berhasil disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian. Sehingga para manajer perusahaan dianjurkan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya agar tercapai suatu tingkat komitmen keorganisasian yang tinggi sehingga produktifitas yang tinggipun dapat tercapai. Namun menurut Linz (2002), sebenarnya hubungan sebab akibat antara kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian belum pernah dikembangkan; beberapa penelitian yang ada sampai dengan saat ini hanya menghubungkan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian. Hal itu dikemukakan oleh Linz berdasarkan hasil penelaahannya terhadap beberapa hasil penelitian berikut ini. Penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian yang dilakukan oleh Ensher dkk. (2001) dan Elizur dan Koslowsky (2001) bertujuan untuk mengevaluasi peranan dari karakteristik para responden dalam hal tingkat dan variasi kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian. Penelitian yang dilakukan oleh Ben Bakr dkk. (1994), Hatcher (1999), Ketchan dan Strawson (1998) adalah untuk mencari jalan dalam melakukan prediksi sehingga dapat mengurangi pergantian karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Putterill dan Rohrer (1995) serta Yousef (1998) bertujuan untuk mengidentifikasi mekanisme yang mungkin terjadi untuk meningkatkan kinerja pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim dan

Rue (1994), Lincoln dan Kalleberg (1996), Putterill dan Rohrer (1995) dan Yousef (1998) adalah untuk mengeksplorasi perbedaan antara beberapa kebudayaan.

Seiring dengan pendapat di atas, Feinstein (2002) berpendapat bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian masih menjadi perdebatan sebagaimana perdebatan mengenai asal mula 'ayam dan telur.' Menurutnya, sampai saat ini terdapat beberapa peneliti yang telah menjadikan kasus kepuasan kerja sebagai prediktor atas komitmen keorganisasian, misalnya penelitian yang dilakukan oleh Mowday, Porter, dan Steers (1982).

Lebih lanjut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh LaLopa (1997 sebagaimana dikutip oleh Feinstein, 2002) mengenai hubungan antara tingkat komitmen keorganisasian dan kepuasan kerja diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor prediktor yang signifikan bagi komitmen keorganisasian. Selaras dengan penemuan LaLopa, penelitian yang dilakukan oleh Feinstein (2002) terhadap 137 karyawan restoran juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja secara umum (yaitu jika dilihat dari segi tingkat kepuasan seorang karyawan terhadap besarnya kompensasi, kondisi tempat kerja, dan terhadap kebijakan perusahaan) dengan komitmen keorganisasian. Begitupula dengan hasil penelitian Linz (2002) mengenai kepuasan kerja para pekerja Rusia menunjukkan adanya korelasi yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian.

### **Tingkat Perputaran Karyawan**

Businessdictionary.com (2014) mendefinisikan tingkat perputaran karyawan sebagai rasio jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan baik melalui proses pengurangan jumlah karyawan, pemberhentian atau pengunduran diri dengan jumlah karyawan dalam daftar gaji selama periode yang sama. Sementara menurut cipd.co.uk (2014) tingkat perputaran karyawan didefinisikan sebagai pergantian proporsi karyawan yang meninggalkan organisasi selama periode tertentu (biasanya secara *year-on-year*), yang dinyatakan sebagai persentase dari jumlah total tenaga kerja. Secara luas, cipd.co.uk mendefinisikan sebagai cakupan semua yang meninggalkan organisasi, baik sukarela dan tidak sukarela, termasuk mereka yang mengundurkan diri, pensiun atau dikondisikan untuk berhenti. Dalam hal ini dapat dikategorikan sebagai perputaran secara 'keseluruhan' atau perputaran 'mentah'.

Tingkat perputaran karyawan dapat dinyatakan dalam bentuk rasio, dengan cara membagi jumlah karyawan yang memisahkan diri dari organisasi dalam 1 (satu) tahun dengan rata-rata jumlah karyawan yang masih aktif yang tercatat pada organisasi pada periode bulan yang sama. Atau secara matematis akan terlihat sebagai berikut:

Tingkat perputaran karyawan per tahun =

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang Memisahkan diri dari Organisasi dalam 1 tahun}}{\text{Rata – rata jumlah karyawan dalam 1 tahun}} \times 100$$

Rata-rata jumlah karyawan dalam 1 tahun tersebut dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah karyawan pada awal tahun} + \text{Jumlah karyawan pada akhir tahun}}{2}$$

Hasil dari perhitungan di atas akan diperoleh dalam bentuk prosentase, yang sebenarnya tidak akan menyimpulkan apapun jika tidak ada faktor pembandingnya. Rasio tersebut akan menjadi berarti jika diinterpretasikan dengan cara membandingkan dengan rata-rata rasio yang terbentuk pada industri yang sejenis. Sehingga interpretasi hasil rasio yang menunjukkan hasil rasio yang baik buruk atau tinggi rendah akan sangat tergantung kepada rasio yang menjadi acuan.

### **Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian terhadap Tingkat Perputaran Karyawan**

Shamsuzzoha dan Shumon (2007) menuliskan bahwa rasio perputaran karyawan pada setiap perusahaan berbeda-beda. Rasio tertinggi biasanya ditemukan pada perusahaan sektor pribadi ketimbang sektor public. Begitupula dengan rasio perputaran karyawan pada tiap daerah. Rasio perputaran yang tertinggi ditemukan pada daerah dengan tingkat pengangguran yang rendah dimana sangat mudah bagi penduduknya untuk mendapatkan alternative pekerjaan lain. Lebih lanjut Shamsuzzoha dan Shimon memamparkan beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat perputaran karyawan, antara lain:

- a. Ekonomi: Adanya tawaran pekerjaan dengan gaji yang lebih besar.
- b. Karakteristik pekerjaan: Adanya tawaran pekerjaan yang lebih menarik. Karakteristik pekerjaan yang dianggap lebih menarik ini dapat dilihat dari segi pengulangan pekerjaan, tantangan, bahaya, kepentingan dan kapasitas dirasakan atas pekerjaan tersebut dalam proses memperoleh rasa keberhasilan.
- c. Demografi: karakteristik demografi dan biografi dari si pekerja.
- d. Pekerja: Pribadi pekerja termasuk sifat meliputi hal-hal seperti perubahan dalam situasi keluarga, keinginan untuk belajar keterampilan baru atau adanya tawaran pekerjaan yang tidak diminta. Selain faktor pribadi, ada juga segi jenis kepribadian dari si pekerja.

- e. Kombinasi yang buruk antara keterampilan karyawan dan pekerjaan: Karyawan yang ditempatkan dalam pekerjaan yang terlalu sulit bagi mereka atau yang ketrampilannya kurang bermanfaat akan mudah menjadi kecil hati dan memutuskan untuk berhenti bekerja.
- f. Peralatan standar, peralatan atau fasilitas - Jika bekerja
- g. Peralatan, perlengkapan atau fasilitas: kondisi dari peralatan, perlengkapan serta fasilitas kerja yang berada di bawah standar seperti seperti pencahayaan, furniture, toilet dan fasilitas keselamatan atau kesehatan lainnya yang berada di bawah standar akan menjadikan karyawan menjadi tidak nyaman sehingga memutuskan untuk berhenti bekerja dalam jangka waktu yang lama
- h. Kurangnya kesempatan untuk kemajuan atau pertumbuhan: Jika pekerjaan pada dasarnya tidak memiliki kesempatan untuk seorang karyawan berkembang, maka kondisi ini harus disampaikan sebelum mempekerjakan agar tidak menyesatkan karyawan dan menimbulkan harapan kosong akan adanya perbaikan posisi di kemudian hari.
- i. Perasaan tidak dihargai: Setiap karyawan pada umumnya ingin melakukan pekerjaan dengan baik, maka mereka juga ingin dihargai dan diakui untuk karya-karya mereka, bahkan hal inipun berlaku bagi karyawan yang paling berpengalaman sekalipun.
- j. Pengawasan dan pelatihan yang tidak memadai: Karyawan membutuhkan bimbingan dan arahan. Karyawan baru mungkin perlu bantuan tambahan dalam memahami pekerjaan yang baru. Demikian pula, tidak adanya program pelatihan dapat menyebabkan pekerja tertinggal dalam tingkat kinerja dan merasa bahwa kemampuan mereka masih kurang.
- k. Struktur upah yang tidak merata atau di bawah standar: Ketidakadilan di struktur gaji atau upah yang rendah adalah penyebab besar ketidakpuasan dan dapat mendorong beberapa karyawan untuk berhenti.

Iqbal (2010) menuliskan beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat perputaran karyawan, yang antara lain adalah:

- a. Faktor pribadi dan sikap karyawan  
Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka ia akan lebih berkomitmen terhadap organisasi mereka dan semakin mereka akan produktif dan efektif dalam organisasi mereka. Sedangkan yang tidak puas akan mengalami keinginan berpindah pekerjaan serta tingginya tingkat absensi.

b. Penilaian kinerja dan umpan balik

Para penyelia di kebanyakan organisasi tidak secara jujur memberikan penilaian kinerja bawahan mereka karena mereka merasa dapat merusak harga diri karyawan yang bersangkutan. Pengawasan atas bawahan guna pencatatan kinerja dan umpan balik yang jujur dan terang-terangan justru mengakibatkan sikap yang tidak ramah dan bermusuhan dari para karyawan.

c. Kurangnya Pengakuan

Organisasi Gallup melakukan studi ekstensif (dimana 80.000 manajer memberikan tanggapan mereka) pada faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kualitas kerja. Studi ini menemukan bahwa pengakuan merupakan kepuasan dari para perputaran dan keinginan bertahan (Buckingham & Coffman, 1999). Bahkan, pengakuan serta pemberian pujian menduduki peringkat keempat di antara 12 dimensi yang digunakan dalam survei tersebut.

d. Kurangnya Pengembangan Pribadi dan Profesional

Ketika karyawan mengamati adanya keterbatasan kesempatan untuk melakukan pengembangan profesional atau pribadi dalam pekerjaan mereka saat ini, mereka lebih memilih untuk bergabung dengan perusahaan lain yang dapat memberikan pertumbuhan karir yang baik dan paket gaji yang baik. Al-Ahmadi (2002) melakukan penelitian tentang salah satu perawat rumah sakit di wilayah Riyadh Arab Saudi. Dia menemukan bahwa kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan profesional dan prestasi merupakan salah satu prediktor terbaik dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kebijakan promosi yang tidak adil yang dirasakan oleh karyawan dapat berdampak negatif terhadap komitmen organisasi mereka

e. Komunikasi yang Tidak Efektif

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat perputaran karyawan. Pendapatnya tersebut didasarkan pada penelitian yang dilakukan pada perusahaan truk terbesar Midwestern oleh University of Iowa. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa komunikasi yang buruk antara manajemen dengan para sopir truk memiliki kontribusi terhadap tingkat perputaran kerja yang tinggi. Melalui hasil wawancara, para peneliti menemukan bahwa sebagian besar ketidakpuasan sopir dengan pekerjaan mereka berasal dari isolasi mereka dari manajemen dan anggapan mereka bahwa manajemen menganggap sopir sebagai orang kelas bawah. Para sopir hanya berkesempatan untuk berhubungan dengan pihak manajemen melalui percakapan telpon singkat per minggu, yang

kemudian disamaratakan untuk semua sopir. Sehingga sangat mustahil bagi perusahaan untuk mengenali dan menangani keluhan para sopir yang sebenarnya.

Branham (2005) dalam bukunya yang berjudul "*The 7 Hidden reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act before its Too Late*", dimana ketujuh alasan tersebut adalah:

- a. Pekerjaan atau tempat bekerja tidak sesuai dengan harapan karyawan (*The job or workplace was not as expected*): Ketika karyawan menyadari bahwa perusahaan tidak dapat merealisasikan apa yang telah disetujui pada kontrak kerja sebelumnya, karyawan akan cenderung untuk merasa dikhiyanati, hal inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan.
- b. Ketidakcocokan antara pekerjaan dengan kemampuan karyawan (*The mismatch between job and person*): Ketidakcocokan ini adalah dalam konteks karyawan mengerjakan pekerjaan sehari-harinya namun belum merasa maksimal dalam menggunakan kemampuan sesungguhnya karena kemampuan dari karyawan tersebut berbeda dengan tuntutan kemampuan dari pekerjaan tersebut.
- c. Terlalu sedikitnya pengarahan dan umpan balik (*Too little coaching and feedback*): Pengarahan kinerja dan umpan balik adalah hal mendasar yang perlu diketahui oleh setiap karyawan. Karena pengarahan yang baik dan cukup akan membantu karyawan untuk menjawab 4 (empat) hal, yaitu: (1) Akan kemana mereka sebagai bagian perusahaan? (2) Bagaimana karyawan mencapai tujuan tersebut? (3) Kontribusi apa yang diharapkan perusahaan dari karyawan? (4) Bagaimana karyawan harus bertindak?  
Jawaban atas keempat pertanyaan tersebut akan memberikan arti bagi usaha yang akan dilakukan oleh karyawan bahwa apa yang mereka lakukan sudah searah dengan harapan dari perusahaan.
- d. Terlalu sedikit kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang (*Too few growth and advancement opportunities*): Iklim bisnis mengalami pertumbuhan yang sangat pesat, itu sebabnya karir dari setiap karyawanpun harus juga diperkaya. Pengembangan karir tersebut akan menjadikan para karyawan merasa aman untuk tetap berada dalam perusahaan tersebut karena ilmu dan ketrampilan yang dimilikinya tidak stagnan terhadap perkembangan nyata yang terjadi.
- e. Perasaan tidak dihargai dan dikenal (*Feeling devalued and unrecognized*): Setiap orang selalu menginginkan untuk memiliki perasaan dibutuhkan. Namun kenyataannya banyak perusahaan yang lebih memfokuskan kepada penciptaan nominal laba ketimbang

penghargaan kepada karyawan yang bekerja. Hal tersebut yang menjadikan karyawan lebih merasa tidak dihargai atau hanya merasa merupakan bagian terlupakan dari perusahaan sehingga memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya.

- f. Tekanan dari pekerjaan yang terlalu banyak dan ketidakseimbangan kehidupan bekerja (*Stress from overwork and work-life imbalance*): Tekanan pekerjaan yang terlalu banyak sehingga menimbulkan ketidakseimbangan dalam hidup seperti bekerja sampai larut malam, bekerja saat sakit, membawa pekerjaan ke rumah, menjadikan pekerjaan tersebut justru menimbulkan budaya yang tidak sehat bahkan budaya yang meracuni diri karyawan. Jika perusahaan harus memaksa karyawannya untuk memilih antara kehidupan normal atau karirnya, maka karyawan akan lebih memilih untuk meninggalkan perusahaan.
- g. Hilangnya kepercayaan dan keyakinan terhadap para pimpinan senior (*Loss of trust and confidence in senior leaders*): Para pimpinan senior pada umumnya dipercaya dan ditantang untuk menciptakan suatu budaya dari kepercayaan dan integritas yang dapat memperkuat ikatan dari para karyawan. Ketika budaya tersebut harus disampaikan kepada para manajer dan karyawan tentunya harus menerapkan cara penyampaian yang baik dan benar. Kesalahan dalam mengkomunikasikan semua hal tersebut akan berimbas pada terbentuknya opini bahwa pihak pimpinan kurang memahami apa yang terjadi sebenarnya atau bahkan berpikir bahwa keputusan tersebut lebih dibangun hanya untuk kepentingan dari pimpinan semata-mata.

Berdasarkan beberapa kajian dari beberapa penelitian serta tulisan di atas, dapat dilihat bahwa baik kepuasan kerja maupun komitmen keorganisasian memiliki kontribusi terhadap tingkat perputaran karyawan. Avery et, al. (2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen keorganisasi merupakan variabel dasar bagi tingkat perputaran karyawan.

Jika ditelusuri, faktor penciptaan dari kepuasan kerja yang memiliki banyak kesamaan kriteria dengan faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya perputaran karyawan, begitupula dengan komitmen keorganisasian yang masuk sebagai faktor pendukung dari tinggi rendahnya tingkat perputaran tersebut.

## **KESIMPULAN**

Keberhasilan suatu perusahaan dipercayai sebagai keberhasilan dari para karyawan yang bekerja untuk perusahaan tersebut. Untuk itu, sangatlah penting bagi setiap perusahaan



guna memahami apa yang menjadikan karyawan tersebut tetap setia terlibat dalam proses yang berlangsung. Perusahaan tidak hanya diharapkan hanya memikirkan bagaimana menciptakan nilai seoptimal mungkin, namun juga harus dapat memikirkan apa yang menjadikan nilai perusahaan menjadi optimal yaitu dengan memperhatikan tingkat kepuasan kerja dan komitmen para karyawannya sehingga pada akhirnya tercipta tingkat perputaran karyawan yang ideal jika dibandingkan dengan rasio rata-rata industri sejenis atau rasio tempat perusahaan tersebut beroperasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Al-Ahmadi, H. A. (2002). Job satisfaction of nurses in ministry of health hospitals in Riyadh, Saudi Arabia. *Saudia Medical Journal*, 23 (6), 645-650.
- Angle, H. L., & Perry, J. L., (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 296-319.
- Avery, Derek R., McKay, Patrick F., Wilson, & David C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, Vol 92(6), 1542-1556.
- Ben-Bakr, Kaled, Id Al-Shammari, Omar J. & Jyoti P. (1994). Organizational commitment, satisfaction and turnover in Saudi Organizations: A predictive Study, *Journal of Socio-Economics (Winter)*, 23(4), pp. 449-456.
- Billingsley, B. S., & Cross, L. H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. *The Journal of Special Education*, 25, 453-471.
- Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York, NY: Amacom.
- Buckingham, M. & C. Coffman (1999). *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*. New York, NY: Simon & Shuster
- Bull, I.H.F. (2005). *The relationship between job satisfaction and organisational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape*. Unpublished Masters thesis, University of the Western Cape, Cape Town, Western Cape
- Businessdictionary.com. (2014). *Labour turnover*. Retrieved February 1, 2014, from <http://www.businessdictionary.com>.
- Chieffo, A.M. (1991). Factors contributing to job satisfaction and organisational commitment of community college leadership teams. *Community College Review*, 19 (2), 15-25.

- CIPD & H.R. Profession (September, 2013). *Employee turnover and retention*. Retrieved February 8, 2014, from <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-turnover-retention.aspx>.
- Cramer, D. (1993). Tenure, commitment, and satisfaction of college graduates in an engineering firm. *Journal of Social Psychology*, 133(6), pp. 791-797.
- Curral, C. S. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personel Psychology Jone School of Management and Department*, 58, 613-640
- Davis, K. and Newstrom, J. W. (2002) *Organizational behavior: Human behavior at work*. 11th ed, McGraw-Hill Irwin.
- D. A. Yousef. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(3). 184-194.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463–483.
- Elizur, D., Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22(7), pp. 593-599.
- Enzher, A.H., Vallone, E.J.G., & Donaldson, S.I. (2001). Effect of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resources Development Quarterly*, 12 (1), 53-72.
- Feinstein, A. (2002). *A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees William F. Harrah college of hotel administration*. Las Vegas: University Of Nevada.
- Hatcher, T. (1999). Reorienting the Theoretical foundations of human resource development: building a sustainable profession and society. *Academy of Human Resource Development 1996 Conference Proceedings*, p. 7-1. Arlington, VA.
- Ibrahim, N. & Leslie R. (1994). Organizational commitment: Are there differences between American and Egyptian employees of U.S. multinational corporations in Egypt?. *Journal of Transnational Management Development*, 1(1), 23-34.
- Iqbal, A. (2010). An empirical assessment of demographic factors, organizational ranks and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3):16-27.
- Ismail, N. (2012). *Organizational commitment and job satisfaction among staff of higher learning education institution in Kelantan*. Master thesis, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M.T. (1999). *Organisational behavior and management*. Singapore: McGraw-Hill.

- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1995). *Organizational behavior*. (3<sup>rd</sup> ed.). Irwin.
- Ketchand A. & Jerry S. (1998). The existence of multiple measures of organizational commitment and experience-related differences in a public accounting setting. *Behavioral Research in Accounting*, 10(1), pp. 109-137.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297–1349). Chicago: Rand McNally
- Landy, F.J. (1989). *Psychology of Work Behavior* (4<sup>th</sup> ed.). Belmont: Wadsworth.
- Lincoln, J. & Arne K. (1996). Commitment, quits, and work organization in Japanese and U.S. plants. *Industrial and Labor Relations Review* (October), 50(1), pp. 39-59.
- Linz, S. J. (2002). Job satisfaction among Russian workers. *Working Paper*. William Davidson Institute, University of Michigan.
- Luthans, F. (1992). *Organisational behavior*. (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1998). *Organisational behaviour*. (8<sup>th</sup> ed). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- McCormick, E.J., & Ilgen, D.R. (1985). *Industrial and organisational psychology*. (8th ed.). London: Allen & Unwin.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710–720.
- Meyer, J P and Allen, N J (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61–98.
- Meyer J. P., Allen N. J. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 538-551.
- Moorhead, G. & Griffen, R.W. (1992). *Organisational behavior*. (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mowday, R.T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44: 195–229.
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & Boulian, P.V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 603-609.

- Putterill, M. & Thomas, R.. (1995). A causal model of employee commitment in a manufacturing setting. *International Journal of Manpower*, 15(5-6), pp. 56-69.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Shamsuzzoha, A. & Shumon, R. H. (2007). Employee turnover - a study of its causes and effects to different industries in Bangladesh. *Manufacturing and Industrial Engineering Journal*. Vol.3, pp.64-68.
- Sharma, B. R., & Bhaskar, S. (1991). Determinants of job satisfaction among engineers in a public sector undertaking. *ASCI Journal of Management*, 20(4), 217-233.
- Staudt, M. (1997). Correlates of job satisfaction in school social work. *Social Work in Education*, 19(1) 43-52.
- Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*, 26(3), 313-334.
- Wharton AS, Baron JN. (1991). Satisfaction? The psychological impact of gender segregation on women at work. *Social. Q.* 32: 365.87
- Wood, S. E., Wood, E. G., & Boyd, D. (2007). *The world of psychology* (Vol. 6): Pearson Education, Inc.