

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, ORIENTASI BERPRESTASI DAN *EFFORT*
PADA KINERJA JABATAN DAN KEPUASAN KERJA
(Studi Kasus di PT Perkebunan Nusantara V (Persero))**

ARTIKEL PUBLIKASI

Diajukan Kepada
Program Studi Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister dalam Ilmu Manajemen



Oleh :
SITI NURCHASANAH
NIM : P 100110039

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2013**

NASKAH PUBLIKASI

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, ORIENTASI BERPRESTASI DAN *EFFORT*
PADA KINERJA JABATAN DAN KEPUASAN KERJA
(Studi Kasus di PT Perkebunan Nusantara V (Persero))**

Telah disetujui oleh

Pembimbing I,



Dr. Triyono, M.Si.

Pembimbing II,



Drs. Ahmad Mardalis, M.B.A.

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2013**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, ORIENTASI BERPRESTASI DAN *EFFORT*
PADA KINERJA JABATAN DAN KEPUASAN KERJA
(Studi Kasus di PT Perkebunan Nusantara V (Persero))**

Siti Nurchasanah, Triyono, Ahmad Mardalis

Program Pascasarjana Megister Manajemen

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Jl. Ahmad Yani Tromol Pos 1 Pabelan Kartasura Surakarta

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the influence of organizational commitment, achievement orientation and effort on job performance and job satisfaction. The total sample of 80 employees of PT Perkebunan Nusantara V (Persero) with purposive sampling. Based on the data analysis can be concluded that organizational commitment influences the job performance, as well as achievement orientation, achievement orientation influences the job performance. Meanwhile, the Effort does not have significantly on the job performance. This is because at that time of the study of human resource management system associated with the consequence of Effort which has not been implemented. This condition is also influenced by individual effort which has not reflected the effort from all job performances, remembering job performance results obtained from group performance subvention. Organizational commitment significantly has greater significantly on job performance than achievement orientation. This study also found that job performance has influence on job satisfaction and job satisfaction has influence on organizational commitment.

Keywords: *job satisfaction, job performance, organizational commitment, achievement orientation, Effort.*

PENDAHULUAN

Efektivitas sistem penilaian kinerja yang baru diimplementasikan pada suatu perusahaan perlu dikaji secara terus menerus. Tujuan penerapan sistem yang baru tentunya diharapkan dapat menyempurnakan sistem lama ke arah yang lebih baik, sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan suatu organisasi.

PT Perkebunan Nusantara V / PTPN V (Persero) merupakan salah satu BUMN Perkebunan yang mengelola komoditas kelapa sawit dan karet, telah menerapkan sistem penilaian kinerja secara obyektif, terukur dan relevan sesuai tugas dan jabatannya. Pada tahun 2012 yang lalu, sistem penilaian kinerja ini menggantikan penilaian lama yaitu DP2K, yang dirasakan hasilnya masih cenderung subyektif. PTPN V (Persero) menerapkan sistem penilaian baru dengan tujuan untuk mengungkit kinerja karyawan yang telah berkinerja unggul supaya lebih terpenuhi kepuasan kerjanya. Namun penerapan sistem ini, masih perlu dikaji lebih lanjut apakah telah mampu memenuhi kepuasan kerja karyawan.

Secara umum istilah kepuasan kerja sering di pakai untuk menggambarkan sikap positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya (Schermerhorn et al, 2002; Saari dan Judge, 2004; Robbins dan Judge, 2009). Kepuasan kerja dan kinerja jabatan merupakan variabel yang sering dikaji, variabel mana yang menjadi penyebabnya atau variabel pendahulunya.

Depedri dan Pugno (2009) menyampaikan hasil penelitian yang mengkaji kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja jabatan, diantaranya emosi positif karyawan (Boem dan Lyubomirsky et al, 2007) dengan kesejahteraan yang terpenuhi (Wright dan Staw, 1998) cenderung meningkatkan produktivitas. Namun kajian lain dalam artikel Ajzen (2011) menunjukkan hasil penelitian Judge Thoresen, Bono, dan Patton (2001); dan Kinicki et al (2002), kepuasan kerja memiliki pengaruh yang rendah pada kinerja jabatan. Kinicki et al (2002)

menemukan rata-rata korelasi kepuasan kerja yang kurang signifikan dalam mempengaruhi *performance*, antara 0,13 sampai dengan 0,21.

Kajian sebaliknya, yang menemukan kinerja berpengaruh pada kepuasan kerja diantaranya adalah kajian Jugde et al (2001), Pierce dan Gardner (2004) menyampaikan karyawan dapat berkontribusi lebih karena terkait dengan harga diri, sehingga penghargaan terhadap kinerja secara adil menyebabkan kepuasan kerja (dalam Depedri dan Pugno, 2009). Konsep Porter dan Lawler (1968) sejalan dengan temuan tersebut, dan menyampaikan kinerja menyebabkan kepuasan apabila karyawan mendapatkan penghargaan secara adil (Schermerhorn et al, 2002).

Meski temuan di atas berbeda pandangan, namun terdapat kesamaan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang penting untuk pencapaian kinerja perusahaan. Keberhasilan sistem penilaian kinerja tergantung seberapa jauh sistem tersebut dirasakan fair oleh karyawan (Bartlett & Kang, 2004; Jugde et al, 2001); Poon, 2004; Schmidt, 2007 dalam Ahmed et al, 2010). Penelitian Moussavi dan Ashbaugh (1995) serta Murphy dan Cleveland (1995) menemukan bahwa kepuasan terhadap penilaian kinerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan, yang selanjutnya dapat berpengaruh pada efektivitas pencapaian tujuan perusahaan jangka panjang (dalam Ahmed et al, 2010).

Selain kepuasan kerja dipengaruhi oleh kinerja yang dinilai secara adil, dipengaruhi oleh produktivitas yang telah tercapai sesuai *effort* (Christen et al,

2006). Dalam kajian Christen et al (2006) ditemukan *effort* secara langsung mempengaruhi kinerja dan selanjutnya kinerja berpengaruh pada kepuasan kerja. *Effort* merupakan hal yang penting untuk menjelaskan konsep dari kinerja seseorang (Naylor, Pritchard and Ilgen, 1980; Walker, Churchili and Ford, 1977 dalam Brown dan Paterson, 1994).

Teori yang dikembangkan Porter dan Lawler pada tahun 1968 (dalam Schermerhorn et al, 2002) menjelaskan *effort* merupakan upaya seseorang mencapai *performance* yang ditargetkan. Teori *expectancy* Victor Vroom's (Harris dan Hartman, 2002), menjelaskan bahwa *effort* apabila dihubungkan dengan hasil yang sebanding, akan memicu motivasi seseorang untuk melakukan yang terbaik.

Kinerja dapat tercapai sesuai dengan target apabila karyawan memiliki orientasi berprestasi dan komitmen organisasi (Spencer dan Spencer, 1993; Suraningsih, 2006). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan perusahaan (Spencer dan Spencer, 1993). Sementara orientasi berprestasi didefinisikan berupa semangat untuk berprestasi dalam mencapai target kerja, yang dapat digambarkan suatu keinginan untuk bekerja dengan baik atau melampaui standar prestasi (Spencer dan Spencer, 1993).

Sejalan dengan definisi di atas, hasil penelitian Suraningsih (2006), Omar et al (2010); serta Tony (1995 dalam Sambasivan, 2012) menemukan bahwa orientasi berprestasi lebih cenderung dimiliki oleh seseorang yang berkinerja

superior daripada kinerja rata-rata. Disamping orientasi berprestasi yang berpengaruh pada kinerja, komitmen organisasi juga memiliki pengaruh pada kinerja jabatan. Konsep tersebut didukung dengan hasil penelitian Widodo (2009), Elliot (1994 dalam Salleh et al, 2013), Meckenzie (1998 dalam Astuti, 2010) dan Gunlu et al (2010) yang menemukan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja jabatan, dan karyawan dapat cenderung produktif apabila telah memiliki komitmen.

Komitmen organisasi dapat tumbuh apabila kepuasan kerja dapat terpenuhi, penelitian Testa (2001), Malik et al (2010) dan Azeem (2010) menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, karyawan cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih besar apabila memiliki kepuasan kerjanya yang tinggi daripada karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah. Penelitian di atas sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bagozzi (1990), Bartol (1979), Brown and Peterson (1994), Mathieu dan Hamel (1989), Reichers (1985) yang menemukan kepuasan kerja merupakan prediktor yang mempengaruhi komitmen organisasi (dalam Testa, 2001). Demikian pula penelitian Jernigan et al (2002), Mowday et al (1982), Mueller et al (1994) yang menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor pendahulu komitmen organisasi (dalam Spagnoli, 2012).

Berdasar pendapat pakar di atas, studi ini berjudul “pengaruh komitmen organisasi, orientasi berprestasi dan *effort* pada kinerja jabatan dan kepuasan kerja”. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) menganalisis

pengaruh komitmen organisasi, orientasi berprestasi dan *effort* terhadap kinerja; (2) menganalisis pengaruh kinerja yang terukur terhadap kepuasan kerja; (3) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan pada perusahaan tentang pentingnya penilaian kinerja karyawan secara adil, obyektif dan relevan dengan jabatan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya yang terkait dengan komitmen organisasi, orientasi berprestasi, *effort*, kinerja jabatan dan kepuasan kerja.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Jabatan

Komitmen organisasi adalah dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi (Spencer dan Spencer, 1993). Selanjutnya Spencer dan Spencer (1993) menggambarkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang bersedia untuk menyesuaikan perilakunya sesuai dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi serta cenderung bertindak untuk mendukung tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi.

Komitmen organisasi dapat terlihat dari karyawan yang memiliki kemauan untuk bekerja keras, kemampuan mengambil inisiatif dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Griffin et al, 2007; Meyer et al, 2004; dalam Leroy et al, 2012) serta cenderung terlibat aktif dalam pencapaian tujuan

organisasi (Pramadani dan Fajrianthi, 2012). William dan Hazer (1983), menambahkan bahwa karakteristik karyawannya memiliki loyalitas yang cukup tinggi terhadap organisasi, kemauan bertindak atas nama organisasi dan berupaya menyesuaikan tujuannya dengan tujuan organisasi (dalam Astuti, 2010).

Menurut Widodo (2009), Elliot (1994 dalam Salleh et al, 2013), Meckenzie (1998 dalam Astuti, 2010) dan Gunlu et al (2010), komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen organisasi dapat tumbuh sejalan dengan implementasi sistem penilaian kinerja di perusahaan (Abdulkadir et al, 2012). Berdasarkan kajian sebelumnya, rumusan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja jabatan.

2. Pengaruh Orientasi Berprestasi terhadap Kinerja Jabatan

Orientasi berprestasi didefinisikan sebagai semangat untuk berprestasi dalam mencapai target kerja, yang dapat digambarkan suatu keinginan untuk bekerja dengan baik atau melampaui standar prestasi (Spencer dan Spencer, 1993). Carlson, et al (2000), mendefinisikan orientasi berprestasi merupakan suatu keinginan kuat karyawan untuk sukses dalam menghadapi tantangan dan peluang yang telah ditargetkan (dalam Wahyuni 2010). Keinginan tersebut tidak hanya fokus pada aktivitas dan perilaku ke depan, tetapi juga terkait dengan aktivitas perilaku saat ini. Seseorang yang memiliki orientasi berprestasi cenderung realistis dalam menentukan sasaran dengan memperhitungkan resiko

secara matang dan lebih menyukai tantangan maupun menunjukkan perilaku inisiatif (Cribbin, 1991; Harris dan Hartman, 2002).

Suraningsih (2006), Tony (1995 dalam Sambasivan, 2012) dalam kajiannya menemukan orientasi berprestasi merupakan kompetensi yang memberikan sumbangan signifikans terhadap kinerja seseorang. Omar et al (2010) dalam penelitiannya menemukan bahwa orientasi berprestasi merupakan kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja superior ataupun yang berkinerja rata-rata. Selanjutnya Omar et al (2010) menjelaskan bahwa orientasi berprestasi mendukung seseorang sukses dalam pekerjaannya. Berdasarkan kajian sebelumnya, rumusan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Orientasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja jabatan.

3. Pengaruh *Effort* terhadap Kinerja Jabatan

Effort merupakan hal yang penting untuk menjelaskan konsep dari kinerja seseorang (Naylor, Pritchard and Ilgen, 1980; Walker, Churchili and Ford, 1977 dalam Brown dan Paterson, 1994). Konsep tersebut menyampaikan bahwa *effort* adalah mediasi yang menghubungkan antara motivasi dan kinerja seseorang, *effort* merupakan manifestasi dari motivasi yang tampak pada seseorang ketika melaksanakan pekerjaannya. Brown dan Paterson (1994) menemukan bahwa hasil kinerja seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya tergantung dari *effort*-nya.

Teori yang dikembangkan Porter dan Lawler pada tahun 1968 (dalam Schermerhorn et al, 2002) menjelaskan *effort* merupakan upaya seseorang

mencapai *performance* yang ditargetkan. Untuk menilai *performace* seseorang tergantung dari seberapa besar *effort* yang telah dilakukan. Menurut Kahn (1990) *effort* dapat terlihat dari usaha dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan usaha untuk mengatasi permasalahan dalam pekerjaannya (dalam Mulyani, 2011).

Teori *expectancy* Victor Vroom's (Harris dan Hartman, 2002), menjelaskan bahwa *effort* apabila dihubungkan dengan hasil yang sebanding, akan memicu motivasi seseorang untuk melakukan yang terbaik. Penelitian Brown dan Paterson (1994) menemukan bahwa hasil kinerja seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya tergantung dari *effort*-nya dan pencapaian kinerja yang sebanding dengan *effort*-nya, akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian Christen et al (2006) menunjukkan *effort* memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja. Berdasarkan kajian sebelumnya, rumusan hipotesis sebagai berikut :

H3 : *Effort* berpengaruh terhadap kinerja jabatan.

4. Pengaruh Kinerja Jabatan terhadap Kepuasan Kerja

Viswesvaran, Schmidt, dan Ones (1996) mendefinisikan, kinerja merupakan hasil dari seperangkat perilaku yang dapat dievaluasi melalui pengukuran atau penilaian kinerja (dalam Yelboga, 2012). Menurut Dessler (2010) penilaian kinerja merupakan metode untuk melakukan evaluasi seberapa besar kinerja karyawan pada saat ini dan atau dimasa lalu yang telah tercapai apabila dibandingkan dengan standar kerja.

Metode penilaian kinerja cukup beragam, ada yang berbasis sifat karakteristik seseorang, perilaku, pengetahuan dan ketrampilan serta berbasis pada hasil (Berger dan Berger, 2007). Penilaian kinerja dalam perkembangannya banyak bermunculan metode yang baru seperti *Balance Score Card*, *Benchmarking*, *Continuous Improvement*, *Total Quality Management/TQM*, *Management By Objectives/MBO*, *Quality Control Circle/QCC* dan *Key Performance Indicators/ KPI* (Zakaria et al, 2011).

KPI merupakan penilaian kinerja yang banyak dipergunakan di beberapa negara, bahkan departemen pemerintahan di amerika pada tahun 1960 telah mempergunakan KPI untuk mengelola kinerja karyawan departemennya (Zakaria et al, 2011). KPI dirumuskan berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton tahun 1992, dengan BSC sasaran strategis perusahaan diterjemahkan ke dalam indikator penilaian finansial maupun non finansial (Zakaria et al, 2011; Luis dan Biromo, 2007).

Penilaian kinerja dapat merupakan umpan balik terhadap aktivitas kinerja yang telah dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil dan kriteria standar yang telah ditetapkan (Scott, 2009 dalam Ali et al, 2012). Proses penilaian yang dapat memberikan umpan balik cenderung diterima oleh karyawan (Mullins, 2007 dalam Boachie-Mensah dan Seidu, 2012) dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya (Roberts dan Reed, 1996 dalam Boachie-Mensah dan Seidu, 2012). Penelitian Christen et al (2006) menemukan kinerja jabatan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. *Effort* tidak berpengaruh

secara langsung terhadap kepuasan kerja, namun *effort* dapat mempengaruhi kepuasan kerja dengan dimediasi oleh variabel kinerja jabatan.

Penelitian Ahmed et al (2010) menemukan hal yang serupa, penilaian kinerja yang tidak adil akan mengakibatkan ketidakpuasan karyawan. Rosyid, et al (2009) dan Anthony et al (1999 dalam Boachie-Mensah dan Seidu, 2012) menyampaikan manajemen yang menerapkan proses penilaiannya yang jelas dan disetujui oleh karyawan serta mengukur aspek yang seharusnya diukur dapat memenuhi keadilan, selanjutnya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Efektivitas sistem penilaian kinerja mempengaruhi kepuasan kerja (Bernthal, Rogers dan Smith, dalam Rogers, 2010) dan efektivitas sistem penilaian kinerja tergantung dari seberapa jauh sistem tersebut fair atau tidak (Ahmed et al, 2010 dan Porter dan Lawler, 1968 dalam Schermerhorn et al, 2002). Berdasarkan kajian sebelumnya, rumusan hipotesis sebagai berikut;

H4: Kinerja jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaannya, seseorang memiliki kepuasan kerja apabila telah memiliki sikap yang positif (Schermerhorn et al, 2002; Robbins dan Judge, 2010; Saari dan Judge, 2004) dan rasa nyaman pada saat melaksanakan pekerjaan (Crossman dan Bassem, 2003). Ivancevich et al (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, sejauhmana kesesuaian antara harapan dan kebutuhan individu dengan organisasi (dalam

Spagnoli, 2012). Kepuasan merupakan perbandingan antara yang diharapkan dengan yang diterima (Lawler, 1973; Steven, 1980 dan Berry, 1994 dalam Al Jenaibi, 2011) dan telah terpenuhi kebutuhan, harapan dan keadilan (Kreitner dan Kinicki, 2005)

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja, cenderung lebih teratur kehadirannya daripada karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah (Schermerhorn et al, 2002). Zhu (2013) menyampaikan kepuasan kerja tumbuh sejalan dengan pengalamannya pada saat bekerja, yaitu : dapat melakukan pekerjaan dengan baik, dapat menikmati proses selama penyelesaian serta dihargai sesuai dengan usaha yang dikeluarkan (Karve, 2009).

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja cukup banyak diantaranya adalah pekerjaan yang menantang, penerapan sistem penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung dan sikap rekan-rekan kerja (Smith et al, 1969 dalam Sani, 2013). Kepuasan dapat dirasakan karyawan pada saat diberlakukan penilaian secara adil (Ahmed et al, 2010 dan dan Pierce dan Gardner, 2004 dalam Depedri dan Pugno, 2009) dan karyawan lebih menyukai apabila manajemen menghargai sesuai dengan *effort* nya (Al Jenabi, 2013).

Salleh et al (2013) sistem penilaian kinerja yang *fairness* dapat menumbuhkan kepuasan kerja, dan selanjutnya berpengaruh pada komitmen organisasi karyawannya. Menurut Jawahar (2006) kepuasan pada penilaian kinerja memiliki korelasi positif dengan komitmen organisasi. Murphy dan Cleveland (1995, dalam Ahmed et al, 2010) menemukan bahwa kepuasan

terhadap penilaian kinerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan. Kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi (Jernigan et al, 2002; Mowday et al, 1982; Mueller et al, 1994 dalam Spagnoli, 2012; Azeem, 2010). Berdasarkan kajian sebelumnya, rumusan hipotesis sebagai berikut;

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh manajer menengah pertama yang menjabat sebagai asisten tanaman di PTPN V (Persero), sejumlah 116 orang. Sampel diambil sejumlah 80 orang dengan *purposive sampling*, berdasar pertimbangan yaitu asisten tanaman telah mengikuti sistem penilaian kinerja semester II tahun 2012 dan program pengukuran komitmen organisasi dan orientasi berprestasi.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel dalam penelitian ini ada lima yaitu kinerja jabatan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, orientasi berprestasi, dan *effort*. Definisi operasional dan pengukuran masing masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Kinerja jabatan adalah kinerja yang dapat dievaluasi melalui penilaian kinerja dengan membandingkan hasil dicapai pada saat ini atau di masa lalu dengan standar kerja yang telah ditetapkan (Dessler, 2010; Scott, 2009 dalam Ali et al, 2012). Indikator untuk mengukur kinerja terdiri dari dua

komponen, yaitu komponen *Key Performance Indicator* (KPI) dan *Performance Indicator* (PI). Pengukuran kinerja dilakukan oleh PTPN V (Persero) dan hasil pengukurannya berupa skor kinerja semester II tahun 2012.

2. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kepuasan yang dirasakan karyawan pada saat diperlakukan penilaian secara adil (Ahmed et al, 2010; dan Pierce dan Gardner, 2004 dalam Depedri dan Pugno, 2009). Penilaian kinerja dapat memenuhi keadilan apabila karyawan memahami kesesuaian aspek atau indikator penilaian (Rosyid et al, 2009). Indikator yang mengukur kepuasan kerja adalah pertama, kepuasan terhadap kesesuaian aspek penilaian kinerja dan yang kedua adalah kepuasan terhadap pemenuhan keadilan dalam proses penilaian. Pengukuran kepuasan melalui kuesioner sejumlah 10 item yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.
3. Komitmen organisasi adalah dorongan dan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan perusahaan (Spencer dan Spnecer, 1993). Lebih lanjut Spencer dan Spencer (1993) menyampaikan indikator komitmen organisasi ini mencakup kesediaan karyawan untuk membantu teman sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan, menyelaraskan aktivitas pribadi untuk kebutuhan organisasi, memahami kebutuhan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, memilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi daripada mengejar kepentingan sendiri. Pengukuran komitmen organisasi melalui *self*

assessment, pengukuran oleh atasan, kolega dan *assessor*, sejauhmana karyawan telah memiliki komitmen organisasi.

4. Orientasi berprestasi didefinisikan semangat untuk berprestasi dalam mencapai target kerja, yang dapat digambarkan suatu keinginan untuk bekerja dengan baik atau melampaui standar prestasi (Spencer dan Spencer, 1993). Indikator orientasi berprestasi ini meliputi penetapan tujuan yang menantang, upaya keras untuk mencapai tujuan yang menantang, fokus pada perbaikan untuk efisiensi dan efektivitas serta orientasi yang disertai pertimbangan untung (*benefit*) dan rugi (*cost*) untuk perusahaan (Spencer dan Spencer, 1993). Pengukuran orientasi berprestasi melalui *self assessment*, pengukuran oleh atasan, kolega dan *assessor*, sejauhmana karyawan telah memiliki orientasi berprestasi.
5. *Effort* didefinisikan sebagai usaha yang telah dilakukan karyawan untuk mencapai target yang dibebankan (Schermerhorn et al, 2002). Upaya ini dapat terlihat dari sejauhmana karyawan telah melakukan langkah-langkah untuk mencapai target yang dibebankan yaitu dengan berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan berusaha mengatasi permasalahan (Kahn, 1990 dalam Mulyani, 2011). Indikator untuk mengukur *effort* ada dua, yaitu pertama adalah ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan kedua adalah usaha untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan. Pengukuran variabel ini melalui kuesioner sejumlah 6 item yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dipergunakan adalah uji regresi berjenjang, uji ketepatan model, uji hipotesis dan uji asumsi klasik. Persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$KJ = \beta_0 + \beta_1 KO + \beta_2 OB + \beta_3 EF + e_1$$

$$KK = \beta_0 + \beta_1 KJ + e_2$$

$$KKO = \beta_0 + \beta_1 KK + e_3$$

Keterangan:

KJ : Kinerja jabatan, KO : Komitmen organisasi, EF: *Effort*

OB : Orientasi berprestasi, KK: Kepuasan kerja, β_0 : konstanta

$\beta_{1,2,3}$: koefisien KJ, KO, OB, EF dan KK, $e_{1,2,3}$: residual KJ, KK, KO

ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

Deskripsi data Penelitian

Hasil pengolahan diperoleh deskripsi data sebagai berikut:

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Maks	Min	Mean	Sta. Dev
Komitmen organisasi	80	19	12	15,11	1,232
Orientasi Berprestasi	80	19	11	15,14	1,421
<i>Effort</i>	80	30	18	24,66	2,068
Kinerja jabatan	80	95,45	81,42	89,72	2,772
Kepuasan Kerja	80	48	22	37,29	5,599

Hasil tersebut menunjukkan asisten tanaman PTPN V (Persero) telah memiliki komitmen organisasi, demikian pula rerata orientasi berprestasi dan *effort* pada tabel 4.4. menunjukkan asisten tanaman telah memiliki orientasi berprestasi dan *effort* dalam menyelesaikan pekerjaan. Rerata skor kinerja dan rerata skor kepuasan kerja juga menunjukkan kinerja asisten tanaman telah

memadai dan asisten tanaman telah terpenuhi kepuasan kerjanya terhadap sistem penilaian kinerja yang diberlakukan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil dari uji validitas 10 item kuesioner kepuasan kerja diperoleh nilai *Corrected Item – total Correlation* lebih besar dari 0,3, sehingga dapat disimpulkan kuesioner tersebut valid. Hasil uji reliabilitasnya menunjukkan hasil nilai *Croanbach Alpha* sebesar 0,873 sehingga kuesioner kepuasan kerja reliabel.

Berdasar nilai *Corrected Item – total Correlation* pada 6 item kuesioner *effort* menunjukkan hasil yang lebih besar dari 0,3, oleh karenanya dapat disimpulkan item kuesioner tersebut valid. Sementara hasil nilai *Croanbach Alpha* sebesar 0,814, sehingga dapat disimpulkan kuesioner *effort* telah memenuhi reliabilitas.

Uji Asumsi Klasik

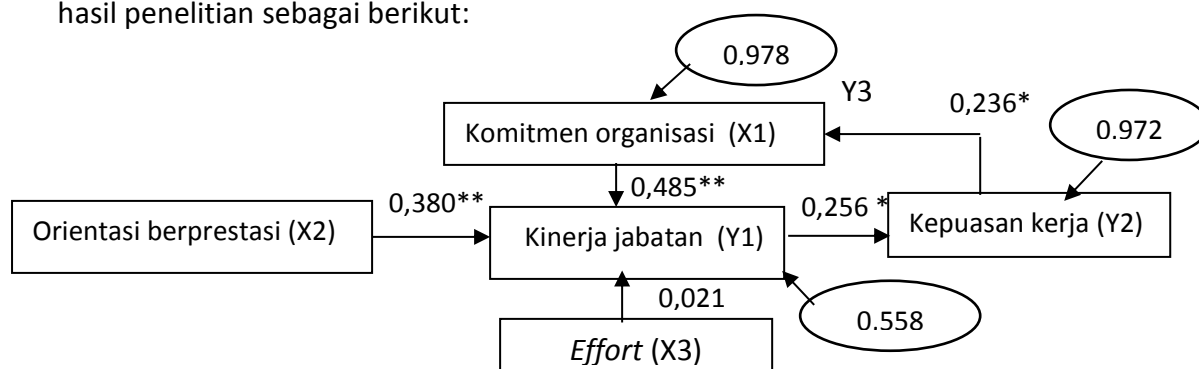
Hasil uji asumsi klasik menunjukkan Nilai probabilitas ketiga regresi model lebih dari 0,05 maka hasil tersebut dapat disimpulkan data-data dalam regresi memenuhi distribusi normal. Hasil uji multikolinieritas diperoleh nilai VIF masing-masing variabel independen dalam model 1 kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan tidak ada korelasi antar variabel bebas (tidak multikolinieritas). Berdasarkan uji *Lagrange Multiplier (LM)*, nilai R^2 dengan besarnya sampel sejumlah 80 diperoleh hasil kurang dari 9,2 maka dapat disimpulkan *variance* dari *standar error* konstan (tidak terjadi heteroskedastisitas).

Hasil Analisis Regresi

Hasil analisis regresi diperoleh seperti dalam tabel berikut ini:

Predictors	Dependent Var.	Standardized Coeff.	t	sig
Komitmen org	Kinerja jabatan	0,485	3,857	0,000
Or. berprestasi		0,380	3,052	0,003
<i>Effort</i>		0,021	0,332	0,741
F		59,004		0,000
Adjusted R ²		0,688		
Kinerja jabatan	Kepuasan kerja	0,256	2,343	0,022
F		5,491		0,022
Adjusted R ²		0,054		
Kepuasan kerja	Komitmen org.	0,236	2,141	0,035
F		4,583		0,035
Adjusted R ²		0,043		

Hasil uji F pada model 1, sebesar 59,004 dengan tingkat signifikansi 0,000, menunjukkan model pertama fit. Sementara hasil uji F pada model 2 sebesar 5,491 dengan tingkat signifikansi 0,022, menunjukkan model kedua fit. Selanjutnya hasil uji F pada model 3 sebesar 4,583 dengan tingkat signifikansi 0,035, dapat disimpulkan model ketiga fit. Berdasar hasil regresi di atas, maka hasil penelitian sebagai berikut:



Keterangan : Signifikans **: $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Uji signifikansi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja jabatan, hasil nilai sig t (p value) sebesar 0,000 kurang dari 0,05 atau nilai t sebesar 3,857

lebih besar dari 1,98 ($n = 80$, $\alpha = 0,025$). Hasil tersebut menunjukkan komitmen organisasi signifikans pengaruhnya terhadap kinerja jabatan. Selanjutnya uji signifikansi pengaruh orientasi berprestasi terhadap kinerja jabatan, diperoleh nilai sig t (p value) sebesar 0,003 kurang dari 0,05 atau nilai t sebesar 3,052 lebih besar dari 1,98 ($n = 80$, $\alpha = 0,025$), maka dapat disimpulkan orientasi berprestasi memiliki pengaruh terhadap kinerja jabatan.

Sementara berdasar uji signifikansi pengaruh *effort* terhadap kinerja jabatan pada penelitian ini tidak terbukti, hasil dari uji tersebut diperoleh nilai sig t (p value) sebesar 0,741 atau nilai t sebesar 0,332 sehingga hasil kurang dari 1,98. Adapun uji signifikansi pengaruh kinerja jabatan terhadap kepuasan kerja, diperoleh hasil nilai sig t (p value) sebesar 0,022 kurang dari 0,05 atau nilai t sebesar 2,343 lebih besar dari 1,98. Hasil tersebut menunjukkan kinerja jabatan signifikans pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

Hasil akhir dari uji signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh hasil nilai sig t (p value) sebesar 0,035 kurang dari 0,05 atau nilai t sebesar 2,141 lebih besar dari 1,98. Hasil tersebut menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikans terhadap komitmen organisasi.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja jabatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja jabatan, sehingga dapat disimpulkan hipotesis 1 diterima. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Spencer dan Spencer (1993)

dan Suraningsih (2006), komitmen organisasi merupakan kompetensi yang memiliki pengaruh pada kinerja jabatan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Widodo (2009), Meckenzie tahun 1998 (dalam Astuti, 2010), Gunlu, et al (2010), dan Elliot tahun 1994 (dalam Salleh et al, 2013), yang menemukan komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan cenderung produktif (Elliot et al, 1994 dalam Salleh et al, 2013).

2. Pengaruh orientasi berprestasi terhadap kinerja jabatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi berprestasi memiliki pengaruh terhadap kinerja jabatan, maka dapat disimpulkan hipotesis 2 diterima. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan Spencer dan Spencer (1993) dan Suraningsih (2006) yang menemukan orientasi berprestasi merupakan kompetensi yang memiliki pengaruh pada kinerja jabatan. Suraningsih (2006), Omar et al (2010) dan Tony (1995 dalam Sambasivan, 2012) dalam kajiannya menyimpulkan orientasi berprestasi merupakan aspek yang membedakan seseorang berkinerja superior maupun tidak.

3. Pengaruh *effort* terhadap kinerja jabatan.

Sementara pengaruh *effort* pada hasil penelitian ini diperoleh tidak signifikans dengan nilai t sebesar 0,332 kurang dari 1,98 dengan tingkat signifikansi 0,741 lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *effort* tidak berpengaruh pada kinerja jabatan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan

penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Christen et.al (2006), Brown dan Paterson (1994) yang menemukan *effort* memiliki pengaruh pada kinerja jabatan.

Effort belum signifikan pengaruhnya pada kinerja jabatan, juga karena *effort* individu belum mencerminkan *effort* kelompok yang menghasilkan kinerja jabatan asisten tanaman. Mengingat hasil kinerja jabatan asisten tanaman dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kinerja kelompok, yaitu asisten tanaman secara individu beserta anggotanya secara kelompok.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Ajzen (2011) dalam kajiannya, menyampaikan bahwa *effort* secara aktual dapat maksimal dalam mempengaruhi kinerja apabila *effort* tersebut disertai keyakinan akan konsekuensi dari *effort* yang dilakukan. Dalam teori model motivasi yang terintegrasi oleh Schermerhorn et al (2002), kinerja dipengaruhi oleh *effort*, atribut individu (kompetensi dan pengalaman) serta dukungan organisasi (sumber daya dan teknologi), dan selanjutnya *effort* ditentukan oleh motivasi seseorang. Schermerhorn et al (2002) lebih lanjut menjelaskan bahwa motivasi akan meningkat seiring dengan kepuasan akan penghargaan yang dirasakan secara adil.

Penulis pada saat melaksanakan penelitian di PTPN V (Persero), penerapan konsekuensi dari *effort* baru diakomodir dalam sistem pengelolaan SDM dan belum dimulai implementasinya, sehingga nampak *effort* secara aktual belum maksimal pengaruhnya terhadap kinerja jabatan. Karyawan PTPN V

(Persero) belum memaksimalkan *effort* karena belum disertai keyakinan terhadap penghargaan manajemen akan konsekuensi *effort* yang telah dikeluarkan. Hal tersebut sejalan dengan teori *expectancy* Victor Vroom's (Harris dan Hartman, 2002) dan Ajzen (2011), disampaikan *effort* untuk melakukan yang terbaik cenderung maksimal apabila disertai harapan akan memperoleh hasil yang sebanding. Hal tersebut sejalan dengan rencana manajemen PTPN V (Persero) pada tahun mendatang (mulai tahun 2014) akan menerapkan sistem remunerasi secara adil sebanding dengan *effort* yang nampak secara aktual pada kinerjanya.

4. Pengaruh kinerja jabatan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian uji t pengaruh kinerja jabatan yang terukur terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa kinerja jabatan yang terukur memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 4 diterima. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Poon tahun 2004 (dalam Ahmed et al, 2010) dan Ahmed (2010) yang menemukan kinerja jabatan yang dinilai secara adil dan obyektif dapat mendorong terciptanya kepuasan kerja. Penelitian Rosyid et al (2009), menemukan kinerja jabatan yang diukur dengan indikator yang relevan dengan jabatan dapat memenuhi keadilan karyawan. Selanjutnya Anthony et al tahun 1999 (dalam Boachie-Mensah dan Seidu, 2012) pada penelitiannya menemukan efektivitas proses penilaian kinerja dapat terjadi apabila prosesnya secara jelas serta disetujui oleh karyawan yang dinilai.

Hasil penelitian uji koefisien determinasi yang memberikan sumbangan kecil (nilai *adjusted R²* sebesar 0,054) pengaruh kinerja jabatan yang terukur terhadap kepuasan kerja karyawan, perlu menjadi fokus perhatian manajemen PTPN V (Persero). Sumbangan kinerja jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan yang kecil, dapat terjadi karena pada saat penelitian dilaksanakan sistem penilaian kinerja baru mulai diterapkan pada tahun 2012. Hal yang sering terjadi juga di perusahaan lain, penerapan sistem yang baru terkadang menimbulkan penerimaan dan penolakan karyawan.

Temuan penulis dilapangan, diperoleh informasi bahwa penerimaan karyawan terhadap penerapan sistem baru yang belum maksimal terjadi karena karyawan masih perlu penjelasan (sosialisasi) kembali mengenai indikator-indikator penilaian, bagaimana mengukurnya dan kenapa hal tersebut penting serta relevan untuk diukur. Sosialisasi secara terus menerus (*continuous*) perlu ditingkatkan kembali agar pemahaman karyawan terkait dengan penilaian kinerja jabatan semakin jelas, sehingga prosesnya efektif dapat mengungkit peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan Benson dan Brown (1997) serta Milkovich dan Newman (2005), penilaian kinerja akan efektif, apabila karyawan yang dinilai memahami dan menyetujui indikator, merasakan prosesnya secara adil melalui komunikasi dua arah dan memahami sistem penilaian kinerja (dalam Rosyid, 2009).

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian diperoleh nilai sig t sebesar 2,141 dengan tingkat signifikansi 0,035. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis 5 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Testa (2001), Malik et al (2010), Azeem (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki komitmen organisasi yang lebih besar daripada karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah. Penelitian Bagozzi (1990), Bartol (1979) , Brown and Peterson (1994), Mathieu and Hamel (1989), Reichers (1985), menemukan karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan cenderung menunjukkan komitmen pada organisasi (dalam Testa, 2001). Kepuasan kerja merupakan faktor pendahulu komitmen organisasi (Jernigan et al, 2002; Mowday et al, 1982; Mueller et al, 1994 dalam Spagnoli, 2012). Kepuasan pada penilaian kinerja memiliki korelasi positif terhadap komitmen organisasi (Jawahar, 2006).

Namun pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada penelitian ini hasilnya belum memberikan sumbangan yang cukup besar. Hal ini terlihat hasil nilai koefisien determinasi (*adjusted R²*) sebesar 0,043, nilai tersebut menunjukkan variasi variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja sebesar 4,3 %. Pengaruh tersebut relatif kecil, karena terkait dengan hasil regresi model 2, yang ditemukan sumbangan penilaian kinerja

jabatan yang terukur pada kepuasan kerja karyawan PTPN V (Persero) belum maksimal. Asumsi tersebut sejalan dengan penelitian Abdulkadir, et al (2012) yang menemukan bahwa komitmen organisasi dapat tumbuh apabila implementasi sistem penilaian kinerja dapat berjalan efektif di perusahaan. Salleh, et.al (2013) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa sistem penilaian kinerja yang *fairness* akan menumbuhkan kepuasan kerja, dan selanjutnya dapat berpengaruh pada komitmen organisasi karyawannya.

Untuk memenuhi *fairness* dalam proses penilaian kinerja di PTPN V (Persero), diawali dengan proses validasi oleh pemegang jabatan terhadap indikator kinerja yang tertuang pada kesepakatan sasaran kinerja. Namun efektivitas proses validasi yang telah dilaksanakan perlu ditingkatkan, mengingat keberhasilan proses validasi akan memberikan informasi apakah indikator yang telah tersusun relevan dengan pekerjaan di lapangan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja jabatan, dan orientasi berprestasi berpengaruh pada kinerja jabatan. Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan yang lebih besar daripada orientasi berprestasi. Sementara pengaruh *effort* terhadap kinerja jabatan pada penelitian ini tidak terbukti signifikansinya. Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan kinerja jabatan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, artinya kenaikan kinerja jabatan akan diikuti dengan kenaikan kepuasan kerja. Selain hasil tersebut di

atas, penelitian ini menemukan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu subyek penelitian masih terbatas pada jabatan asisten tanaman (manajer menengah pertama) pada lingkup perusahaan perkebunan, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi untuk jabatan lain yaitu manajer menengah madya dan manajer menengah atas. Saran untuk PTPN V (Pesero), perlu meningkatkan sosialisasi secara terus menerus (*continuous*) terhadap sistem penilaian kinerja dan efektivitas selama proses validasi indikator, sehingga sistem yang sudah berjalan dapat lebih efektif. Saran untuk penelitian mendatang perlu ditambahkan sampel penelitian untuk jabatan lain sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi untuk membantu manajemen dalam menyusun rekomendasi dan pengambilan keputusan. Disamping itu dalam penelitian mendatang perlu ditambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja jabatan maupun kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulkadir, Danlami Sani; Isiaka, Sulu Babaita; Adedoyin, Salami Isaac, 2012. "Effect of Strategic Performance Appraisal, Career Planning and Employee Participation on Organization Commitment". *Journal International Business Research*, Vol. 5, No. 4, April 2012. p. 124-133.
- Ahmed, Adnan; Hussain, Iftikhar; Ahmed Shakeel; Akbar, M Fraz. 2010. "Performance Appraisal Impact on Attitudinal Outcomes and Organizational Performance". *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No.10, October 2010. p. 62-68

- Ajzen, Icek. 2011. "Job Satisfaction, Effort and Performance: A Reasoned Action Perspective". *Juornal Contemporary Economics*, Vol. 5, 27 Oktober 2011. p. 32-43.
- Ali, Shaemi Barzoki; Mahdi, Abzari; Malihe, Javani. 2012. "The Effect of Employees' Performance Appraisal Procedure on their Intrinsic Motivation". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 12, Desember 2012. p 161-168
- Al Jenaibi, Badreya. 2013. "Job Satisfaction, Comparisons among Diverse Public Organizations in the UAE". *Management Science and Engineering*, Vol. 5, No. 2. 2011. p. 53-75.
- Astuti, Sih Darmi. 2010. "Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan ". *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol. 17, No. 1 Maret 2010. p. 43 -60.
- Azeem, Syed Mohammad. 2010. "Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman". *Journal Psychology*, Vol. 1. p. 295-299.
- Boachie-Mensah, Francis O; Seidu, Peter Awini. 2012. "Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study". *International Journal of Business and Management* , Vol. 7, No. 2, Januari 2012. p. 73-88.
- Brown, Steven.P; Peterson, Robert. A. 1994. "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction". *Journal of Marketing*, Vol. 58, April 1994. p. 70-80
- Christen, Markus; Iyer, Ganesh; Soberman, David. 2006. "Job Satisfaction, Job Performance and Effort : A Examination Using Agency Theory". *Journal of Marketing*, Vol. 70, January 2006. p. 137-150.
- Crossman, A., and Bassem, A. Z. 2003. Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 4. p. 368-376.
- Gunlu, E., A., and Mehmet, S. P. 2010. "Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vo. 22, No. 5.
- Harris, O Jeff; Hartman, Sandra J. 2002. *Organizational Behavior*. New York: The Haworth Press.

- Jawahar, IM. 2006. "Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback" . *Journal of Labor Research*, Vol XXVII, No. 2. p 213 -236
- Karve,V. 2009. "The Myths of Motivation and Job Satisfaction". <http://www.articlesbase.com>. diakses pada tanggal 15 Juni 2013.
- Kinicki, Angelo and R. Kreitner. 2005, *Organizational Behavior Key concepts skills and best Practice*, New York: Mc Graw-Hill.
- Leroy, H.; Palanski, M.E.; Simons, T. 2012. "Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance". *Journal Business Ethics*, Vol. 107. p. 255-264.
- Malik, Muhammad Ehsan; Nawab, Samina; Naem, Basharat; Danish, Rizwan Qaiser. 2010. "Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teacher in Public Sector of Pakistan". *International Jurnal of Business and Management*, Vol. 5, No.6, June 2010. p. 17-26
- Mulyani, Siti. 2011. "Hubungan antara Iklim Organisasi dan Usaha Karyawan dengan Performansi Kerja di Perusahaan Tambang Jakarta". *Jurnal ISSN 1693-7236*. <http://eprint.uad.ac.id>. Diakses tanggal 10 November 2012.
- Omar, Zoharah; Ismail, Maimunah; Daud, Rabaayah. 2010. "Exploring Competencies". *Journal Professional Safety*. October 2010. p. 39-47.
- Robbins, S.P., and T.A., Judge, 2009, *Organizational Behavior*, United State Of America, New York : Pearson Prentice Hall.
- Rosyid, Haryanto Fadholan dan Risa, Caecilia.Dana, 2009. "Pelibatan Karyawan dalam Proses Penyusunan Penilaian Kinerja dan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja dan Peningkatan Kepuasan Karyawan". *Jurnal Psikologi*, Vol. 3, No. 1, Desember 2009. p.1– 9
- Saari, L. M., Judge, T.A. 2004. "Employee attitudes and job satisfaction". *Human Resource Management*, Vo. 43. No. 4. p. 395-407.
- Salleh, Munir; Amin, Aziz; Muda, Shaladin; Halim, Muhammad Abi Sofian Abdul. 2013. "Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitmen". *Journal Asian Social Science*, Vol.9, No.2. p.121-128.
- Sambasivan, E. 2012. "Managerial Core Competency, Perceptions of Business Executives: A Study". *Journal of Arts, Science and Commerce*, Vol. 3, April 2012. p. 56-63.

- Schermerhorn, John.R; Hunt, James.G; Osborn, Richard.N. 2002. *Organizational Behavior, seventh edition*. Amerika: University of Phoenix.
- Spagnoli, Paola, Caetano, Antonio. 2012. "Personality and Organizational Commitment". *Journal Career Development International*, Vol. 17, No. 3. p. 255-275.
- Spencer, Lyle M; Spencer, Signe M.1993. *Competence at Work*. Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Suraningsih, Endang. 2006. "Pengaruh Kompetensi Umum terhadap Kinerja Manager". *Disertasi*. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Testa, Mark R. 2001. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Effort in the Service Environment". *The Journal of Psychology*, Vol 135, Maret 2001. p. 226-236
- Wahyuni, Sri. 2010. *Pengaruh Working Smart Terhadap Orientasi Berprestasi Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 11, No.2, Juni 2010. <http://administrasibisnis.blogspot.com>. Diakses tanggal 11 November 2012.
- Widodo, Untung. 2009. "Pengaruh Kepercayaan pada Atasan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan". *Jurnal Fokus Ekonomi*, Vol. 4, No. 2, Desember 2009. p. 24-39.
- Yelboga, Atilla. 2012. "Dependability of Job Performance Ratings According to Generalizability Theory". *Education and Science*, Vol. 37, No. 163. p 157 - 168.
- Zakaria, Zaherawati; Yaacob, Mahazril 'Aini; Yaacob, Zuraini; Noordin, Nazni, Sawal, Mohd Zool Hilmie Mohamed; Zakaria, Zuriawati. 2011. "Key Performance Indicators (KPIs) in the Public Sector: A Study in Malaysia". *Asian Social Science*, Vol. 7, No. 7. p. 102-107.
- Zhu, Yanhan. 2013. "A Review of Job Satisfaction". *Asian Social Science*, Vol. 9. No.1. p. 293-298.