

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL KARYAWAN PT BANK bjb SYARIAH**

Agus Mulyana
Program Studi Manajemen
STIE Ekuitas
Email : gsmlyn46@yahoo.co.id
Mochamad Dudih Sugiharto*
Program Studi Pendidikan Ekonomi
Fakultas Pendidika Ekonomi & Bisnia
Universitas Pendidikan Indonesia
Email : doedz@ymail.com

Abstrak

Masalah yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional karyawan PT Bank Bjb Syariah yang cenderung menurun. Inti kajiannya difokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja

Penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan menguji pengaruh kepemimpinan, dan sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap komitmen organisasional Karyawan Bank Bjb Syariah,

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive* dan *explanatory survey*, sehingga penelitian bersifat deskriptif dan verifikatif, yaitu mengumpulkan, menyajikan, menganalisis, dan menguji hipotesis untuk menarik kesimpulan dan rekomendasi atau saran, menggunakan pendekatan model struktural SEM (*Structural Equation Model*) dengan bantuan fasilitas program AMOS Versi 20,0. Disain penelitian yang digunakan adalah penelitian survai, populasi penelitian atau unit analisis yang dipilih adalah karyawan PT Bank Bjb Syariah. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *proportional random sampling*, diperoleh ukuran sampel sebesar 303 dari 645 karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan struktural variabel kepemimpinan, dan sistem penghargaan baik secara parsial maupun simultan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian juga kesimpulan yang sama pada struktur model yang menempatkan variabel endogen kepemimpinan, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel eksogen komitmen organisasional. Temuan hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang melandasinya. Selain itu dari sejumlah kajian empirik yaitu dengan mengkaji hasil penelitian para peneliti perilaku organisasi terdahulu, temuan penelitian ini menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda, sehingga hasil penelitian ini dapat menjadi justifikasi deduktif yang memiliki nilai valid apabila dibandingkan dengan hasil penelitian lainnya. Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja merupakan prediktor valid terhadap komitmen organisasional.

Kata kunci : kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, sistem penghargaan

1. Latar Belakang

Perkembangan industri perbankan di Indonesia telah menunjukkan perkembangan yang sangat menggembirakan. Sejak beroperasi sejak tahun 1992, Bank Syariah menunjukkan prestasi yang terus meningkat. Salah satu indikator yang terlihat adalah jumlah jaringan kantor Bank Syariah, sampai bulan Desember 2012 jumlah jaringan kantor Bank Umum Syariah (BUS) berjumlah 1.745 kantor dan jaringan Unit Usaha Syariah (UUS) sebanyak 517 kantor jumlah ini meningkat tajam bila dibandingkan dengan jumlah jaringan pada tahun 2007, jumlah jaringan kantor Bank Umum Syariah (BUS) berjumlah 401 kantor dan jaringan Unit Usaha Syariah (UUS) sebanyak 196 kantor (<http://www.bi.go.id/>)

Perkembangan perbankan syariah tersebut tidak terlepas dari peran sumber daya manusia (SDM) di dalamnya, sehingga memiliki konsekuensi terhadap peningkatan kebutuhan pasar tenaga kerja. Untuk itu kalangan perbankan syariah lebih fokus untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusianya untuk dapat meningkatkan kinerja. Hingga saat ini perbankan syariah terus menambah jumlah karyawan seiring dengan meningkatnya kinerja di berbagai sektor. Statistik Perbankan Syariah edisi Desember 2012 menjunjukkan jumlah karyawan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah menunjukkan jumlah karyawan yang terus meningkat, pada tahun 2007 jumlah karyawan hanya berjumlah 6.577 orang dan pada tahun 2012 jumlah karyawan meningkat tajam menjadi 27.219 orang berdasarkan data tersebut rata-rata perkembangan jumlah karyawan setiap tahun mencapai 33,24 %

Pengembangan komitmen organisasional ke dalam tiga komponen tersebut di atas sangat penting, karena setiap komponen secara konseptual berbeda, perlakuannya pun berbeda, selain itu karyawan dapat melakukan tahap-tahap psikologikal pada setiap komponen. Komitmen *affective* Merupakan komitmen yang dibangun berdasarkan keterikatan secara emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Komitmen *continuance* dibangun berdasarkan penilaian karyawan terhadap *cost* dan *benefit* apabila tetap berada di organisasi, sedangkan komitmen *normative* terbangun berdasarkan perasaan tanggung jawab moral atau kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi (Iverson & Buttigied, 2004).

Dalam sejumlah studi terdahulu telah menunjukkan bahwa tidak sedikit faktor yang dapat ditetapkan sebagai variabel anteseden komitmen organisasional. Cukup banyak peneliti dengan alasan dan sudut pandangnya memberikan argumentasi kuat untuk menjelaskan variabel anteseden terpilih terhadap komitmen organisasional. Masing-masing variabel anteseden tersebut sudah barang tentu memiliki derajat potensi hubungan berbeda antara satu dengan yang lainnya. Walaupun demikian, bertitik tolak dari sejumlah kajian empiris terdahulu akan dapat teridentifikasi beberapa variabel anteseden tertentu yang dipandang menarik untuk diamati dan diteliti kembali sebagai upaya untuk menjelaskan potensi komitmen organisasional para karyawan, khususnya karyawan pada industri perbankan, pada waktu dan tempat yang berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu.

Selanjutnya, apabila kita cermati kembali penelitian-penelitian empiris yang pernah dibuat oleh para peneliti organisasi, maka akan banyak ditemukan penelitian dengan paradigma memposisikan variabel kepemimpinan (*leadership*), sistem penghargaan (*reward system*), dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai anteseden komitmen organisasional .

Bertitik tolak dari beberapa justifikasi tersebut faktor kepemimpinan, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja sangat menarik untuk diteliti kembali tentang seberapa jauh pengaruhnya terhadap perilaku komitmen organisasional, jika penelitian dilakukan di Indonesia dengan mengambil responden karyawan Bank Umum yang berdasarkan prinsip syariah, karena penelitian-penelitian empiris tentang komitmen organisasional yang dilakukan oleh peneliti terdahulu sebagian besar ditujukan pada karyawan yang bekerja di perusahaan industri bisnis komersil non bank khususnya Bank Umum yang berprinsip syariah

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian serta beberapa permasalahan yang terdeteksi di dalamnya, maka dalam penelitian ini dibatasi pada rumusan masalah sebagai berikut :

- a) Bagaimana pengaruh kepemimpinan, dan sistem penghargaan baik secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja
- b) Bagaimana pengaruh kepemimpinan, , sistem penghargaan dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap komitmen organisasional

3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis hubungan variabel beserta dimensi (indikator) yang terdapat dalam model atau paradigma penelitian yang dikembangkan. Variabel atau konstruk yang dimaksud terdiri dari kepemimpinan, sistem penghargaan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja perbankan, sedangkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

- a) Mengukur dan menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan, dan sistem penghargaan baik secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja
- b) Mengukur dan menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan, , sistem penghargaan dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap komitmen organisasional

4. Kerangka Pemikiran

Organisasi dalam kehidupannya harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya agar dapat mempertahankan hidup dan juga sistem terbuka untuk berinteraksi (Cascio, 2005) . Organisasi sendiri merupakan gabungan individu-individu yang membentuk kelompok dan bekerja sama mencapai suatu tujuan, sehingga diperlukan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) agar tercapai tujuan sesuai dengan tujuan (Robbins, 2009). Dalam pengelolaan SDM menurut (Haris, 2006) harus memperhatikan lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal berada di luar lingkungan organisasi dan tidak secara khusus dalam pengendalian pihak eksternal seperti kekuatan ekonomi, sosiokultural, teknologi, globalisasi, sedangkan kekuatan lingkungan internal organisasi adalah struktur organisasi dan hubungan dengan pekerja (Casio. 2005).

Organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang menghadapi kondisi lingkungan yang berkembang cepat, perusahaan harus meresponnya dengan pengelolaan strategi menyeluruh baik melalui pendekatan manajemen strategi bisnis maupun manajemen strategi SDM (Hunger, 2005). Dalam kegiatan bisnis pengelolaan dan pemanfaatan SDM sangat penting dalam menghadapi kompetisi atau persaingan yang semakin ketat serta bertahan hidup baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Mondy, 2009). Oleh sebab itu para analis bisnis sangat memperhatikan pengelolaan dan pemanfaatan SDM secara efektif dalam suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan baik domestik maupun dlam skala global (Rosabeth & Pleffer, 2004). Peranan SDM begitu dominan hingga manajemen SDM digunakan untuk mengakui betapa pentingnya karyawan sebagai asset perusahaan. Keterampilan, kemampuan, dan pengalaman karyawan memiliki nilai yang sangat strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan, karena karyawan akan berusaha untuk produktif dan berupaya untuk menyesuaikan diri dengan kultur perusahaan, hal ini dapat terlaksana bilamana didukung gaya kepemimpinan yang sesuai dari atasan atau pimpinannya.

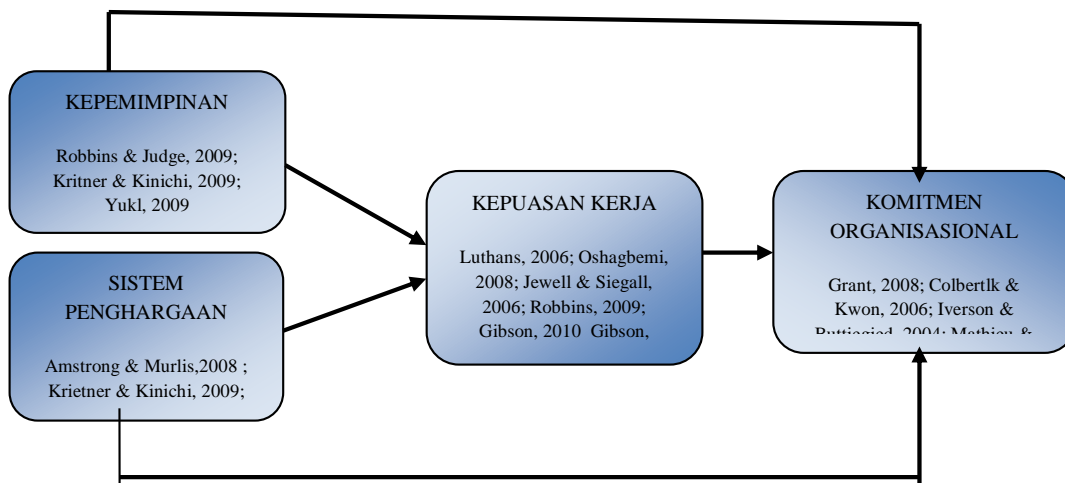
Pada dasarnya kepemimpinan merupakan salah satu pekerjaan atau kegiatan yang mutlak harus ada dan harus diaplikasikan dalam satu organisasi, mengingat perusahaan merupakan organisasi bisnis yang terdiri dari orang-orang (individu), maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Sejalan dengan itu diharapkan seorang pemimpin mampu memotivasi, menginspirasi

dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan, sehingga tercapainya kepuasan kerja yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan

Peningkatan produktivita kerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan atasan `saja, juga ditentukan oleh kejelasan tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan, sistem penghargaan yang jelas dan adil, sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan akan meningkat, dengan meningkatnya komitmen karyawan pada perusahaan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Dalam konteks penelitian ini karyawan adalah kelompok pegawai (subyek) subsistem *human capital* di suatu organisasi atau perusahaan perbankan yang mempunyai tugas utama menjalankan profesi atau pekerjaan proses pelayanan dan intermediasi. Sebagaimana pada profesi lainnya, pekerjaan karyawan yang tersirat dalam tugas pokok dan fungsi karyawan juga memiliki karakteristik maupun atribut tersendiri yang bersifat spesifik, implikasi dari yang melekat pada profesi karyawan.dalam prakteknya akan menuntut kualifikasi atau requirement (persyaratan) tertentu seperti karakter pribadi yang mampu bekerja mandiri, percaya diri egaliter, mempunyai pengetahuan dan keterampilan, dan lain sebagainya. Namun demikian, khususnya berlaku untuk karyawan di Indonesia, persyaratan formal seperti latar belakang pendidikan minimum yang dimiliki harus sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuninya, disamping keterampilan/keakhlian lain yang menunjang profesinya. Jika facet persyaratan tersebut terpenuhi maka paling sedikit akan membantu manajemen dalam upaya klarifikasi dan pemetaan potensi personal karyawan, sehingga diperoleh informasi lebih akurat untuk membangun kinerja dan pengembangan karir pribadi

Dari uraian singkat diatas dan masalah penelitian serta identifikasi masalah yang telah dirumuskan yaitu fokus pada hubungan struktural lima variabel latent (*construct*), yaitu kepemimpinan, sistem penghargaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Variabel-variabel penelitian tersebut pada dasarnya diukur dan dianalisis berangkan dari satu unit populasi yaitu karyawan PT Bank bjb Syariah sebagai unit analisis. Agar diperoleh proses penelitian yang efektif dan efisien, maka dari unit populasi tersebut dilakukan sampling guna mengambil *raw unit sampel* untuk diamati. Oleh karena itu secara teoritis variabel-variabel tersebut memiliki kortelasi satu sama lainnya. Sementara intensitas kuat atau lemahnya besaran korelasi akan bergantung pada intensitas perubahan lingkungan dan konsistensi orientasi perilaku masing-masing individu responden (karyawan) di tempat kerja.



Gambar. Keterkaitan Antar Variabel

5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1

Kepemimpinan, dan sistem penghargaan baik secara parsial maupun simultan, memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 2

Kepemimpinan, sistem penghargaan dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan, memiliki pengaruh positif terhadap komitmen Organisasional.

6. Metode dan Desain Penelitian.

Dalam penelitian ini obyek yang menjadi fokus perhatian adalah pengaruh kepemimpinan, sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap komitmen organisasional serta hubungan-hubungan baik korelasional maupun kausalitas antar satuan-satuan obyek atau variabel tersebut. Subyek atau unit analisis penelitian yang menjadi sumber data primer adalah individu anggota populasi karyawan atau pegawai PT Bank Jabar Banten (bjb) Syariah. Waktu penggalan data primer digali hanya satu kali dilakukan pada tiap unit sumber data yang sama. Oleh karena penelitian hanya dilakukan satu kali, maka dimensi waktu dalam penelitian ini adalah *cross-sectional* (Cooper & Emory, 1995, dalam Heryanto Subrata Gani, 2008; 105)

Berdasarkan tujuannya, jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang karakteristik variabel penelitian dan mengukur hubungan antar variabel penelitian melalui proses pengujian hipotesis (Dwi Suryanto, 2009; 101). Pendekatan metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah model *causal research* (penelitian sebab-akibat), yaitu suatu model disain riset, dimana penekanannya pada suatu hubungan sebab akibat (Churchill, 2003; 219), atau suatu model riset konklusif yang didisain untuk mengumpulkan bukti-bukti hubungan sebab akibat (Kinnear & Taylor, 2002;112).

Mensurvei adalah mengajukan pertanyaan pada orang-orang dan merekam jawabannya untuk dianalisis (Cooper & Emory, 1995; 111). Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Masri Singarimbun & Sofyan Effendi, 1995;131). Maksud penelitian survei di sini adalah bertujuan mendeskripsikan dan penjelasan (*explanatory* atau *confirmatory*) yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis (Rusidi, 1992;24).

7, Variabel Penelitian dan Pengukurannya.

Dalam penelitian ini terdapat enam variabel utama (*construct variables*) dalam model penelitian yang dirancang yaitu Kepemimpinan (*Leadership*), dan Sistem Penghargaan (*Reward System*) adalah merupakan variabel eksogen dalam model, serta Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) sebagai variabel antara dan variabel Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*) sebagai variabel endogen. Definisi variabel dapat dilihat pada Tabel 1. berikut ini :

Tabel.1.
Variabel Konstruk (Latent) dan Definisi Variabel

Variabel	Definisi Variabel
Kepemimpinan (KEP)	Merupakan perilaku individu dan kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang lain dalam memncapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Pola perilaku individu meliputi perilaku yang berorientasi tugas, perilaku berorientasi pada hubungan. Item-item dimensi inti tersebut dapat menimbulkan dampak terhadap kepuasan dan komitmen serta berimplikasi pada kinerja (Robbin & Judge, 2009; Kritner & Kinicki, 2009; Yukl, 2009),
Sistem Penghargaan (SP)	Merupakan seperangkan instrumen sistematis manajemen penghargaan yang terdiri dari unsur-unsur imbalan intrinsik, imbalan ekstrinsik, keadilan distribusi, keadilan procedural, metode pembayaran dan pemberian penghargaan (Amstrong & Murlis, 2008; Kritner & Kinicki, 2009; Allen, 2008; Henderson, 2007),
Kepuasan Kerja (KK)	Merupakan sikap umum atau sekumpulan perasaan individu tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka, khususnya yang berkaitan langsung dengan persepsi diri terhadap kesesuaian imbalan yang diterima, masa depan, kesempatan promosi, hubungan dengan teman sekerja, manajemen pengawasan serta kondisi fisik tempat dimana mereka bekerja (Luthans, 2006; Oshagbemi, 2008; Jewell & Siegall, 2006; Robbins, 2009; Gibson Ivanchevich & Donelly, 2008),
Komitmen Organisasional (KO)	Menggambarakan keterikatan emosional dan normatif serta loyalitas pribadi terhadap organisasinya yang ditunjukkan melalui perilaku personal yang mengidentifikasi dirinya dengan tujuan organisasi, keinginan untuk tetap berada, berfihak dan bersedia mengorbankan waktu dan tenaga serta pikirannya untuk organisasi, kemauan untuk berkontribusi secara efektif terhadap keseluruhan aktivitas organisasi, serta kesediaan diri dalam mentaati atau mematuhi dan melibatkan diri dalam menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku di organisasinya (Grant, 2008; Colbertk & Kwon, 2006; Iverson and Buttiegied, 2004; Mathieu & Zajac, 1999; Porter, <i>at al.</i> , 1994)

Metode Penarikan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Jabar Banten (bjb) Syariah. Karakteristik atribut karyawan PT Bank Jabar Banten (bjb) Syariah relatif homogen yang memiliki tugas pelayanan kepada nasabah, juga tugas administratif lainnya. Sampai bulan Juni 2013 jumlah jaringan Kantor Bank bjb Syariah di wilayah Propinsi Jawa Barat, Banten dan DKI Jakarta sebanyak satu kantor pusat, 8 Kantor Cabang dan 38 Kantor Cabang Pembantu (KCP) dengan jumlah karyawan sebanyak 645 orang. Unit populasi tersebut dapat dikategorikan sebagai populasi berukuran besar. Oleh sebab itu, serta didasarkan pada pertimbangan keterbatasan waktu maupun

alasan efisiensi operasional, maka penggunaan sampel menjadi pilihan yang paling *manageable* daripada semua anggota populasi diteliti.

Dalam pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan model SEM, pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *proportional random sampling*. diperoleh ukuran sampel sebesar 303 dari 645 karyawan

Rancangan Uji Hipotesis

Dengan merujuk distribusi normal *student-t* maka nilai hasil estimasi parameter dapat diuji melalui formulasi hipotesis statistik, pengujian hipotesis dilakukan dengan tehnik uji t (*t-test*) pada kriteria probabilitas 0,05 untu menerima atau menolak hipotesis tersebut. Bangun formula yang menjelaskan pengujian hipotesis model statistik adalah sebagai berikut

- (1) Parameter korelasi (= r)

$$H_0 : r \leq 0$$

$$H_1 : r > 0$$

Kriteria t_{hitung} lebih besar t-tabel maka H_0 ditolak, H_1 diterima

- (2) Parameter γ :

$$H_0 : \gamma \leq 0$$

$$H_1 : \gamma > 0$$

Kriteria t_{hitung} lebih besar t-tabel maka H_0 ditolak, H_1 diterima

- (3) Parameter β :

$$H_0 : \beta \leq 0$$

$$H_1 : \beta > 0$$

Kriteria t_{hitung} lebih besar t-tabel maka H_0 ditolak, H_1 diterima

- (4) Parameter λ (*loading factor*)

$$H_0 : \lambda \leq 0$$

$$H_1 : \lambda > 0$$

Kriteria t_{hitung} lebih besar t-tabel maka H_0 ditolak, H_1 diterima

- (5) Parameter R^2 , menjelaskan pengaruh simultan dua variabel independen atau lebih terhadap satu variabel dependen, akan digunakan uji nilai F (F test) dan pada tingkat signifikansi alpa lima persen ($\alpha = 0,05$). Adapun rumusan hipotesis statistiknya ialah sebagai berikut:

$$H_0 : R^2 = 0$$

$$H_1 : R^2 > 0$$

Nilai hitung diperoleh dari hasil perhitungan sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (N - k)}$$

Dimana :

R^2 = Koefisien Determinasi (diperleh dari output Amos 20.0)

N = Ukuran Sampel

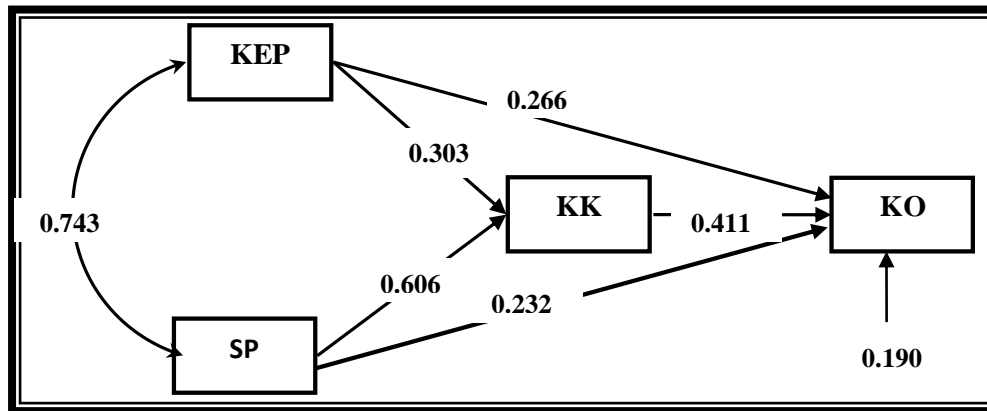
k = Banyaknya variabel dalam model

Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel, 0,05}$ maka H_0 diterima , dan H_1 ditolak

Jika $F_{hitung} > F_{tabel, 0,05}$ maka H_0 ditolak, dan H_1 diterima

Hasil Pengujian Hipotesis

Bagan struktur hubungan antar variabel, berdasarkan rangkuman hasil estimasi parameter serta nilai t dan F hitung, dari proses pengujian hipotesis, digambarkan pada Gambar 2. berikut ini :



Gambar 2
Pengaruh KP ,SP), dan KK Terhadap KO

Hipotesis 1 : Kepemimpinan (KEP, karakteristik pekerjaan (KP) dan Sistem penghargaan baik secara parsial maupun secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Secara parsial kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh nilai estimasi parameter $\gamma_1 = 0,303$ signifikan pada $t_{hitung} = 29,370$ dan probabilitas = 0,000, pengaruh total variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 25,11 %. Hasil pengujian ini sejalan dengan temuan atau kesimpulan Cummkings (2009) dan Battilanaa et.al (2010), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan relasional memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan klien dan meningkatkan kinerja organisasi, karena pada umumnya karyawan merasa lebih puas apabila memiliki pemimpin yang memberikan perhatian walupun tidak terlalu tinggi. Dalam penelitian ini terungkap bahwa persepsi responden terhadap perilaku pemimpin di Bank Bjb syraiah lebih berorientasi pada perilaku yang berorientasi pada hubungan, perilaku yang berorientasi hubungan biasanya menghasilkan kepuasan dan produktivitas, sebagai bukti bahwa tingkat kepuasan karyawan dikatagorikan pada tingkat kepuasan tinggi. Pengaruh sistem penghargaan (KP) terhadap kepuasan kerja

Pengaruh sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja dapat ditelusuri melalui hasil pengujian estimasi parameter $\gamma_3 = 0.606$, signifikan pada nilai $t_{hitung} = 19,26$ probabilitas = 0,000, dan memiliki pengaruh total 50.26 %. Hasil pengujian ini sejalan dengan teori keadilan oleh Stacy Adam, yang secara spesifik mengembangkan model Porter-Lawler, menjelaskan bahwa penghargaan instrinsik dan ekstrinsik yang diperoleh dari prestasi kerja serta persepsi keadilan yang dirasakan dan dialami dalam hubungannya dengan posedur dan distribusi penghargaan akan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut Neils (2008: 473) menjelaskan bahwa manajemen sistem penghargaan yang lebih transparan akan lebih menarik dan meningkatkan motivasi bawahan serta dapat menciptakan kepuasan ketika bergabung dengan perusahaan. selanjutnya Ramlan Ruvendi (2005; 17) menyatakan bahwa sistem imbalan yang dianggap atau dipandang tidak adil menurut persepsi karyawan, akan menjadi sumber ketidakpuasan karyawan. Pengaruh kepemimpinan (KEP), dan sistem penghargaan (SP) secara simultan terhadap kepuasan kerja (KK)

Hasil pengujian secara serempak variabel kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, nilai besaran statistik melalui analisis regresi dengan bantuan program AMOS 20,00 diperoleh hasil nilai $F_{hitung} = 305,60 > F_{tabel} = 3,00$, sangat signifikan, dengan koefisien determinasi (R^2) = 0.876 atau 87,60 %. Dengan demikian hasil pengujian baik secara parsial maupun simultan tetap memiliki konsistensi dalam penarikan kesimpulan yang sama. Hasil pengujian ini sejalan hasil temuan Glisson & Durick, (1998), Tilburg, (2001), Yoon (2006). Hal ini menggambarkan kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan sistem penghargaan merupakan prediktor kuat terhadap kepuasan kerja. Secara simultan variabel kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan sistem penghargaan memiliki kontribusi sebesar 87,60 % terhadap perubahan kepuasan kerja sedangkan sisanya sebesar 12,40 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model diantaranya (a) motivasi, (b) prestasi kerja, dan (c) kinerja individual (Kreitner dan Kinicki, 2009). (d) variabel demografi atau karakteristik individu (Feinstein and Vondrasek, 2002) meliputi umur/usia, tingkat pendidikan, masa kerja, posisi atau jabatan, status perkawinan, dan jenis kelamin. (e) variabel karakteristik organisasi (Glisson & Durick, 1998) seperti kelompok kerja, umur organisasi, fasilitas perumahan dan kesehatan, tunjangan hari tua, dan sebagainya

Hipotesis 2 : Kepemimpinan (KEP, karakteristik pekerjaan (KP), Sistem penghargaan, dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasional digambarkan oleh koefisien estimasi parameter $\gamma_4 = 0.266$ signifikan dengan nilai $t_{hitung} = 16.408$ dan probabilitas 0.000 pengaruh total variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasional sebesar 22,60 %, Hasil temuan tersebut sesuai dan memperkuat hasil penelitian Carmeli (2013) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan situasional yang berorientasi pada bawahan meningkatkan komitmen organisasional khususnya pada efektif commitment, sedangkan kepemimpinan yang bersifat instruktif lebih cenderung pada peningkatan komitmen normatif. Lebih lanjut Metha et.al. (2001) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, suportif, dan direktif secara efektif dapat meningkatkan komitmen organisasional. Pengaruh karakteristik pekerjaan (KP) terhadap komitmen organisasional (KO)

Pengaruh sistem penghargaan terhadap komitmen organisasional, hal ini dapat ditelusuri dengan melihat hasil estimasi parameter γ_6 , dimana nilai $\gamma_6 = 0.232$ adalah signifikan dengan nilai $t_{hitung} = 13,260$ dan probabilitas $p = 0,000$. Variabel sistem penghargaan memiliki pengaruh total terhadap komitmen organisasional sebesar 19.51 %.

Hasil pengukuran ini sejalan dengan temuan Rhoades (2011) yang menyatakan bahwa hasil penelitiannya menyimpulkan penghargaan intrinsik, penghargaan ekstrinsik, dan metode penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Demikian pula hasil analisis ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Porter (1996) yang menyatakan bahwa penghargaan intrinsik, penghargaan ekstrinsik, keadilan prosedural, dan keadilan distribusi berpengaruh secara nyata terhadap komitmen organisasional. Hasil analisis inipun memperkuat temuan penelitian yang dilakukan Pare, Trembley & Lalonde, (2006) yang menyimpulkan bahwa dimensi recognition, keadilan prosedural dan keadilan distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* tetapi tidak signifikan terhadap *continuance commitment*.

Secara simultan pengaruh kepemimpinan, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional ditunjukkan oleh hasil estimasi koefisien determinasi $R^2 = 0.810$, dan signifikan pada nilai $F_{hitung} = 317,605$.

Berdasarkan hasil pengujian baik secara parsial maupun simultan menunjukkan konsistensi bahwa hubungan keempat variabel bebas tersebut memiliki pengaruh positif terhadap variabel komitmen organisasional, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keempat variabel yaitu kepemimpinan karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja merupakan prediktor kuat

terhadap komitmen organisasional. Secara serempak, keempat variabel yang terdiri dari kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 81,00 % terhadap perubahan atau variasi komitmen organisasional, sedangkan sisanya sekitar 19,00 % perubahan variabel komitmen organisasional dijelaskan oleh variabel-variabel di luar keempat variabel tersebut, diantaranya usia, status perkawinan, status pekerjaan, perputaran tenaga kerja, masa kerja (Cohen & Hudecek, 2003), kondisi kerja (Brewer, 1998), prestasi kerja, iklim dan budaya organisasi (Mc Elroy, Morrow, Crum and Dooly, 1998)

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

- a. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kesatau, baik secara parsial maupun secara serempak menunjukkan hasil, bahwa kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan sistem penghargaan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini menggambarkan adanya bukti atau informasi yang valid untuk menunjukkan bahwa tiga variabel eksogen tersebut merupakan prediktor kuat terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan sistem penghargaan merupakan instrumen terbaik dan teruji untuk menciptakan dan membangun kepuasan kerja para karyawan.
- b. Hasil pengujian hipotesis kedua baik secara parsial, maupun secara simultan menunjukkan bahwa empat variabel eksogen yaitu kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Selain itu secara parsial koefisien korelasi masing-masing dimensi dan indikator seluruhnya memiliki korelasi positif dan signifikan, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa temuan baru tersebut dapat dijadikan rujukan untuk memperkuat argumentasi bahwa keempat variabel tersebut merupakan prediktor yang baik dan kuat terhadap variabel komitmen organisasional.

Saran

1. Dalam aspek perilaku kepemimpinan, pemimpin dapat menggunakan dua pendekatan perilaku yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dan perilaku berorientasi hubungan secara seimbang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan, serta menekankan hubungan antar personal, mementingkan kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan individual diantara karyawan serta senantiasa memberikan layanan prima kepada konsumen (nasabah)
2. Hasil pengukuran enam lima variabel penelitian berdasarkan berdasarkan persepsi responden, diketahui bahwa variabel sistem penghargaan merupakan variabel yang memperoleh apresiasi paling rendah, terutama keadilan prosedural, hal ini disebabkan karena responden (karyawan) tidak atau kurang memahami kriteria pemberian imbalan, ketidaksesuaian antara imbalan dengan beban pekerjaan, tidak memahami kriteria pemberian penghargaan dan promosi serta kurang transparan dalam pengelolaan sistem penghargaan dan promosi, untuk itu manajemen Bank Bjb Syariah sebaiknya mensosialisasikan aturan-aturan atau ketentuan yang mengatur sistem penghargaan kepada karyawan, sehingga para karyawan dapat mengetahui dan memahami tentang ketentuan yang mengatur sistem penghargaan di perusahaan.
3. Dimensi lain yang perlu mendapat perhatian dari manajemen Bank Bjb syariah adalah keadilan distribusi dan metode penghargaan, berdasarkan persepsi responden(karyawan) dikategorikan profil rendah dan dipandang kurang adil, perlakuan yang dianggap tidak adil seperti penetapan gaji pokok tidak mempertimbangkan jenjang pendidikan seringkali menimbulkan kecemburuan diantara mereka, untuk untuk itu manajemen Bank Bjb Syariah sebaiknya mempertimbangkan jenjang pendidikan terakhir dijadikan salah satu dasar dalam penetapan gaji pokok.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S Ruky, (2007), *Manajemen Penggajian & Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*, Jakarta, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Allen, N.J & Meyer, JP (2007), *The Measurement And Antecedent Of Affective, Continuance, and Normative Commitment, Journal Of Occupational Psychology*. Vol 62 ; 118
- Amstrong, Michael & Herlen Murlis, (2008), *Reward Management : Renumeration, Strategy and Practice*, Crest Publishing House Third Edition
- Becker, Brian E, Mark. Huselid & Dave Ulrich (2004), *The Scorecard Linking People, Strategy, and Performance*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School, Press
- Buchanan, David Hucznsky & Andrzej (1997), *Organizational Behavior an Introductory Text, Third Edition* Prentice Hall Europe
- Battilana J, Mattia Gilmartin, Mettin Sengule, Anne Claire Pached & Jeffrey A, Alexandere (2010) *Leadership Competences For Implementing Planned Organizational Change*. The Leadership Quarterly Vol. 21 Issue 3, June 2010 p 422-438
- Carmeli, Abraham, Gelbard. R., & Palmon, Reiter. R, (2013), *Leadership, Creative Problem Solving, and Creative Performance : The Importance of Knowledge Sharing*, Journal Human Resource Management, Volume 52, Issue 1, p, 95 -121, January/February 2013
- Cohen, A, & N Hudecek, (2003), *Organizational Commitment-Turn Over Relationships Across Occupational Groups : A Meta Analysis, Group And Organization Management*, Vol 26; 201 – 243
- Cascio. Wayne, Cliffort Young & James Moris (2005), *Financial Consequences Of Employment-Change Decision In Mayor US Corporation, Academy of Journal*, Vol 42; 1078 – 1091
- Colbertlk, Amy E & whan G Kwon, (2006) *Factor Related to The Organizational Commitment of College and University Auditors. Journal of Management Issues*. Vol 14; 478 – 497.
- Cummings, G.G. (2009), *Leadership Styles And Outcome Patterns For The Nursing Workforce And Work Environment : A Systematic Review*. Int. J. Nurs Stud. (2009), doi; 10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006 (In. Press)
- Cooper, Donald & C William Emory (1995), *Business Research Methods*. Richard D Irwin Inc, Fith Edition
- Dwi Suryanto, (2005), *Pengaruh Ketertarikan, Kemiripan Persepsi, Kemiripan Demografis Atasan Bawahan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Nilai Prestasi Kerja Bawahan* : Suatu Studi di PT Pos Indonesia, *Disertasi*, Bandung Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran.
- Feinstein, Andrew Hale; William F Hannah & David Vondrasek (2000), *A Study Of Relationships Between Job Staisfaction and Organozational Commitment Among Retaurant Employees*, Las Vegas, University of Nevada
- Gibson, James L., & John M, Ivancevich & James H Doneely, (2010), *Organization Behavior – Structure – Process, 7^{Ed}*, Boston Session. Erwin Homewood
- Glisson, Charles & Mark Durick (1998), *Predictor Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Human Service Organization*. March Edition; 71 – 91
- Grant, Adam M (2008), *Having Yourself Committed Bridging Between Personal Project and Organizational Commitment*, Harvard University
- Henderson, H.J, (2007), *Compensation Management : Rewarding Performance*, Engelewood Cliffe. NJ : Prentice-Hall

- Henry Simamora, (2003), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta, Bagian Penerbitan STIE YKPN Edisi 3
- Heryanto Subrata Gani, (2005), **Pengaruh Peran Manajer Dan Pelaksanaan Pengendalian Intern Terhadap Aktivitas Audit Intern Serta Kinerja Perusahaan : Survei Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Jakarta. Disertasi**, Bandung, Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran
- Hunger J David & Wheelen Thomas, (2005), **Manajemen Strategis**, Terjemahan Yulianto Agung S, Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Ogbonna, Emanuel & Haris, Lloyd C, (2000). **Leadership Style Organizational Culture and Performance : Empirical Evidence from UK Companies; InterInternational Journal of Human Resource Management**, 11, 4, pp 766 – 788, ISSN ; 0985-5192
- Iverson, Roderick D, & Donna M Buttigieg (2004), **Affective, Normative, and Continuance Commitment : Can The Right Kind Of Commitment be Managed ?**, Working Paper In **Human Resource Management & Industrial Relations**. Department Of Management Faculty Of Economics and Commerce, University of Melbourne Australia.
- Jewel, L.N., & Marc Siegel, (2006), **Psikologi Industri/Organisasi Modern**, (Editor : Danuyasa Asihwardji), Jakarta, Penerbit Arcan, Edisi 4
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, (2009), **Organizational Behavior**, Irvin/Mc Graw- Hill, International Edition, Sixth Edition
- Liu, W, D.P. Lepak R & Mc Murray, (2008), **Matching Leadership Styles With Employment Modes : Strategic Human Resources Management Perspective. Human Resource Management Reviu**, Vol 16; 127 – 152
- Luthans, Fred, (2006), **Organizational Behavior**, Irwin/Mc Graw Hill, International Edition, Eleventh Edition
- Masri Singarimbun & Sofyan Effendi, (1995), **Metode Penelitian Survei**, Jakarta, Penerbit LP3ES
- Mathieu & D.M. Zajac, (1999), **A Review And Meta Analysis Of The Antecedent, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment**. Psychological Bulletin, Number 112; 182 - 206
- Mc Elroy, J.C., Morrow, M.R. Crum, & F.J. Dooley, (1998), **Railroad Employee Commitment and Work Related Attitudes and Perceptions**, Transportation Journal Vol 36; 18 – 30
- Metha, Dubinsky & Anderson, (2001), **Leadership Style, Motivation And Performance In International Marketing Channels; An Empirical Investigation of The USA, Finland and Poland**, European Journal of Marketing. 37, ½; ABI/UNIFORM Global, pp50-85
- Mondy R Wayne, (2009), **Human Resource Management**, New Jersey, Pearson Education. Inc, Tenth Edition
- Osagbemi, Titus, (2008), **Satisfaction With Co-Worker Behavior**, Employee Relation, MCB University Press, Volume 29, Number 3
- Pare, Guy, Mitchael Tremblay, & Patrick Lalonde, (2006), **The Role Of Organizational and Citizenship Behavior in Understanding Relation Between Human Resources Practices and Turnover Intention of It Personnal**. Cahier du GreSI, Avril, 2006, Edition Number 01-07; 607 – 632
- Porter, Lyman, W, R.M., Steers, R.T. Mowday & P.V. Boulian, (1884), **Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians**. Journal Of Applied Psychology 64 p. 508 – 519
- Ramlan Ruvendi (2005), **Imbalan Dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dib Alai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor**, Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol 01 No. 1/2005, pp, 17 - 26

- Rhoades, L Eisenberger, R, & Armeli, S. (2011), *Affective Commitment To The Organization The Contribution Of Percieved Organizational Support*, Journal Of Applied Psychology, 86 (5), 825 – 836
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A., (2009), *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, 12th Edition
- Rosabeth Moss, Kanter & Pfeffer (2004), *Competitive Advantage Trough People : Unleashing The Power Of The Work Force*, Boston, Hrvard Bussiness School Press,
- Rusidi, (1992), *Dasar-Dasar Penelitian Dalam Pengembangan Ilmu*, Bandung, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran
- Tilburg, Emmalou Van, (1997), *Performance-Reward Contingencies : The Role and Relationship of Percieved Equity In The Job Performance-Job satisfaction*
- Yoon Jeongkoo, Shane R Thye, (2002), *A Dual Process Model Of Organizational Commitment, Job Staisfaction And Organizational Suport*. Work and Acupation Vol. 29 No, 4 pp 97 - 124
- Yukl, Garry, (2009), *Leadership on Organization*, New Jersey, Pearson Prentice Hall, Seventh Edition

Jurnal

- Aaker D.A, Keller, KL (2004), *Interpreting Cross Cultural Replication Of Brand Extension Research*, International Journal Of Research in Marketing, Vol 10 No. 1, pp 551-559
- Allen, N.J & Meyer, JP (2007), *The Measurement And Antecedent Of Affective, Continuance, and Normative Commitment*, Journal Of Occupational Psychology. Vol 62 ; 118-138
- Annebel H.B. De Hoogh, Deane N, Den Hartog (2011), *Ethical & Despotic Leadership With Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness & Subordinates Optimism : A Multi Level Study*, Emerald Journal - Journal of Knowledge Management Vol. 13 Iss: 8,.378 – 409
- Ascarya & Yusmanita D. (2008), *Comparing The Efficiency Islamic Bank In Malaysia And Indonesia*, Buletin Ekonomi & Moneter Bank Indonesia, Vol. I.11 No. 2
- Bass, B.M. (1990), *From Transactional To Transformasional Leadership; Learning, to Share The Vision*, Organizational Dynamics, 18 (3), 9-31
- Barbara S Romzek, Kelly Le Roux & Jeannette M Blackmar (2012), *A Preliminary Theory Of Informal Accountability Among Network Organizational Actors*, Public Administration Reviewv 72 (2) pp 442 -453, May/June 2012
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson (2003), *Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership*, Journal Applied Psychology, Vol 88, Number 2; 207 -218
- Battilana J, Mattia Gilmartin, Mettin Sengule, Anne Claire Pached & Jeffrey A, Alexandere (2010) *Leadership Competences For Implementing Planned Organizational Change*. The Leadership Quarterly Vol. 21 Issue 3, June 2010 p 422-438
- Bernaddin, H. John & Joyce E.A. Russell, (2009), *Human Resources Management : An Expriental Approach*. New York, Mc Graw-Hill, Series In Management.
- Billings, DM Eleveth & N.I. Gilber, (2004), *Foci And Bases of Employee Commitment : Implication for Job Performance*, Academy Management Journal, Vol. 41: 454 – 472
- Bourantas Dimitris & Papalexandris, Nancy, (1998), *Differences In Leadership Behaviors And Influence Between And Private Organization In Greece*, The International Journal Of Human Resources Management, Vol 4; 121 - 156
- Brewer, AM, (1998), *Developing Commitment Between Managers And Employes*, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 3; 34 – 44

- Brown, Lillas M, Barry Z, Posner, (2003), *Exploring The Relationship Between Learning And Leadership & Organizational Development* , Journal Vol 22/6, pp 14-16
- Buchanan (1985), *To Walk an Extra Mile; The Whats, Whens, and Whys Of Organizational Commitment, Organizational Dinamic*, Spring, 76 – 90
- Carmeli, Abraham, Gelbard. R., & Palmon, Reiter. R, (2013), *Leadership, Creative Problem Solving, and Creative Performance : The Importance of Knowledge Sharing*, Journal Human Resource Management, Volume 52, Issue 1, p, 95 -121, January/February 2013
- Cascio. Wayne, Cliffort Young & James Moris (2005), *Financial Consequences Of Employment-Change Decision In Mayor US Corporation*, *Academy of Journal*, Vol 42; 1078 – 1091
- Chang, Wan Jin, A., Wang, Yung Shui, & Huang Tung C., (2013), *Work Design-Related Antecedents Of Turnover : Multilevel Approach*, Journal Human Resource Management, Volume 52, Issue 1, p, 1 -26, January/February 2013
- Chen, Li Yueh, (2004), *Examining The Effect Of Organizational Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, And Job Performance At Small And Middle-Sized Firm Of Taiwan*, Journal Of American Academy Of Business, Sept 2004, 5; 423-558
- Chester A. Schriesheim, Brendan D. Bannister and William H. Money. (1999). *Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review. The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 2 (Apr., 1979), pp. 287-290
- Cho, Kyung-Ho & Seok-Wan Lee (2005), *Another Look at Public-Private Distinction and Organizational Commitment A Cultural Explanation*, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10; 86 – 104
- Clampitt, PG & CW Downs (2001), *Employee Perception of The Relationships Between Communication and Productivity. Journal of Bussiness Communication*, Vol 35; 7 – 31
- Cohen, A, & N Hudecek, (2003), *Organizational Commitment-Turn Over Relationships Across Occupational Groups : A Meta Analysis*, *Group And Organization Management*, Vol 26; 201 – 243
- Colbertlk, Amy E & whan G Kwon, (2006) *Factor Related to The Organizational Commitment of College and University Auditors. Journal of Management Issues*. Vol 14; 478 – 497.
- Cummings, G.G. (2009), *Leadership Styles And Outcome Patterns For The Nursing Workforce And Work Environment : A Systematic Review*. Int. J. Nurs Stud. (2009), doi: 10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006 (In. Press)
- Curry, J.P, D.S Wakefield, J.L Price, C.W. Mueller & Mc Closkey, (1995). *Determinant of Nursing Turnover Among Nursing Department Employees Nursing in Research and Health*, Vol. 10; 399 – 414
- Curry, J.P, D.S Wakefield, J.L Price, & C.W. Mueller, (1996) *On The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment*, *Academy of Management Journal*, Vol 11; 52 – 63
- Douglas Kruse, Richard Freeman, Joseph Blasi, Robert Buchele, Adria Scharf, Loren Rodgers, & Chris Mackin, (2004), *Motivating Employee-Owners In Esop Firms: Human Resource Policies And Company Performance, Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Volume 8*, Emerald Group Publishing Limited, pp.101-127
- Eby, Lillian T., Deena M Freeman, Michael Rush, & Charles E Lance (2005), *Motivational Bases of Affective Organizational Commitment; A Partial Test Of An Integrative Theoretical Model. Journal of Accupational and Organizational Psychology*, Vol 75; 384 – 405
- Farid, Hamdouh I, (2004), *Job Characteristics, Leaderships, And Organizational Commitment as Perceived by Managers in The Egyptian Public and Private Sectors*, *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*. Vol 3; 262 – 294

- Fischer, Ronald (2005), *Rewarding Employee Loyalty : An Organizational Justice Approach*, *International Journal Of Organizational Behavior*. Vol 8; 486-503.
- Fried, Y, & G.R. Ferris, (2005), *The Validity of Job Characteristics Model; A Review and Meta Analysis*. *Personal Psychology*, Number 46; 189 – 232.
- Glisson, Charles & Mark Durick (1998), *Predictor Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Human Service Organization*. March Edition; 71 – 91
- Goncharuk A G, Monat J P, 2009, *A Synergistic Performance Management Model Conjoining Benchmarking And Motivation*, *Benchmarking: An International Journal*, 2009, Volume: 16 Issue: 6 pp.767-784
- Harrison, J Kline & Russel Hubbard, (2002), *Antecedent to Organizational Commitment Among Mexican Employees Of A US, Firm In Mexico*, *The Jurnal Of Social Psychology*, Washington, Vol 140; 509 – 432
- Hartman, Linley C & Mary Bambacas, (2005), *Organizational Commitment A Multi Method Scale Analysis And Test Of Effects*, *International Journal Of Organizational Analysis*, Vol 10; 99 – 118
- Herman H,M Tse Marie T Dasbroughb Neal M Ashkanasya (2008), *A Multi Level Analysis Of Team Climate & Interpersonal Exchange Relationships At Work*, *The Leadership Quarterly*, 19; 106-145
- Herzberg, F. (2008), *'One More Time: How Do You Motivate Employees?'* *Harvard Business Review*, September-October 2008, pp. 109-20.
- Hunt, S.D. & R.M. Morgan, (2003), *Organizational Commitment : One Of Many Commitment Or Key-Mediating Construct*. *Academy Management Journal*, Vol 39; 1469 – 1491
- Jeewon Choa, Fred Dansereau (2010), *Are Transformational Leadrs Fair ? A Multi-Level Study Of Transformational Leadership Justice Perception & Organizational Citizenship Behaviors*, *Journal of American Academy of Business*, 8, 1/2, 541-572
- Kalleberg, Arne L. & Arne Mastekaasa, (2007), *Statisfied Movers, Committed Stayers : The Impact Of Job Mobility On Work Attitudes In Norway*. *Work and Occupation*, Vol 31; 188 – 212
- Kamery R.H., (2012), *Employee Motivation As It Relates To Effectiveness, Efficiency, Productivity, and Performance*, *Proceeding Of The Academy Of Legal, Ethical and Regulatory*, Vol. 8 Number 2 p 256 - 285
- Kian Ping Wee, et al, (2006), *Organizational Leadership and Its Relative Influences*, *Journal of Information & Optimization Sciences*, Vol. 27/2006 No. I, 241 – 248.
- Kirkman, Bradley & Benson Ronsen (2007), *Beyond Self-Management Antecedent and Consequences Of Team Empowermwnt*, *Academy Of Management Journal*, Vol. 42 : 58 - 74
- Laschinger, Heather K Spence, Joan Finegan, & Judith Shamian, (2009), *The Impact Of Workplace Empowerment, Organizational Trust On Staff Nurses, Work Satisfaction And Organizational Commitment*, *Health Care Management Review*, Vol 28 ; 9 – 28
- Lawson K. Savery, Paul D. Syme, (1997) *"Organizational Commitment And Hospital Pharmacists"*, *Journal Of Management Development*, Vol. 15 Iss: 1, pp.14 - 22
- Lee, H., Cayer, N.J. & Lan G.Z. (2006), *Changing Federal Government Employee Attitudes Since The Service Reform Act 1978*, *Review Of Public Personal Administration*, 26 ; 21 - 51
- Liu, W, D.P. Lepak R & Mc Murray, (2008), *Matching Leadership Styles With Employment Modes : Strategic Human Resources Management Perspective*. *Human Resource Management Reviu*, Vol 16; 127 – 152
- Lum, Lillie, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid, & Wendi Sirola, (2001), *Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction Or Organizational Commitment*, *Journal of Organizational Behavior*. Vol 21; 307-323

- Marianne J. Koch & Rita Gunther Mc Grath (1996), *Improving Labour Produktivity : Human Resource Management Policies Do Mater*, Strategic Management Journal, Vol 17, Issue 5, pp 335 – 354, May 1996
- Marsch, R.M. & Mannary H. (1997), *Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study*. Administrative Science Quarterly, Vol 26; 34-82
- Mathieu & D.M. Zajac, (1999), *A Review And Meta Analysis Of The Antecedent, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin, Number 112; 182 - 206
- Mathieu, Anne, Norman T Bruvold & P Neal Ritchey, (2008). *Subcultural Research on Organizational Commitment With The 15 OCQ Invariant Instrument*. The Journal of Personal Selling & Sales Management, New York, Vol 26 ; 228 – 242
- Mc Elroy, J.C., Morrow, M.R. Crum, & F.J. Dooley, (1998), *Railroad Employee Commitment and Work Related Attitudes and Perceptions*, Transportation Journal Vol 36; 18 - 30
- Mc Nesse, Smith & Donna (2003), *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction And Organizational Commitment, Hospital and Healt Service Administration*. Vol 6; 170 -185
- Meilan Sugiarto, Taher Alhabsji & Al-Musadieq, (2006), Pengaruh Kompensasi Dan Karakteristik Oekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja. Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial “Wacana” Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Vol 6 Nomor 2 ; 82-104
- Metha, Dubinsky & Anderson, (2001), *Leadership Style, Motivation And Performance In International Marketing Channels; An Empirical Investigation of The USA, Finland and Poland*, European Journal of Marketing. 37, ½; ABI/UNIFORM Global, pp50-85
- Meyer, J.P., J.N. Allen & C.A. Smith, (2007), *Commitment To Organization and Occupation : Extension and Test of A Three Component Conceptualization*. Journal Of Applied Psychology, Vol 83, 647 – 669
- Mitchel D Enos, Marijke Thamrin Kehrhahn & Alexandra Bell, (2006), *Informal Learning And The Transfer Of Learning: How Managers Develop Proficiency*, Human Resource Developemnt Quarterly, Vol 14 Issue 4 pp 369 – 387.
- Morrison, Kimbeley A (2003), *How Franchise Job Satisfaction and Personality, Affect Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation and Intention to Remain*, Journal Of Small Business Management, Milwauke. Vol 38; 49 – 77
- Morrow, P.C., Mc Elroy, & Blum. R.M., (2006), *On assessing Measures Of Work Commitment*, Journal of Occupational Behavior, 12 ((2); 141 – 147
- Ogbonna, Emanuel & Haris, Lloyd C, (2000). *Leadership Style Organizational Culture and Performance : Empirical Evidence from UK Companies; InterInternational Journal of Human Resource Management*, 11, 4, pp 766 – 788, ISSN ; 0985-5192
- Osagbemi, Titus, (2008), *Satisfaction With Co-Worker Behavior*, Employee Relation, MCB University Press, Volume 29, Number 3
- Pare, Guy, Mitchael Tremblay, & Patrick Lalonde, (2006), *The Role Of Organzational and Citizenship Behavior in Understanding Relation Between Human Resources Practices and Turnover Intention of It Personnal*. Cahier du GreSI, Avril, 2006, Edition Number 01-07; 607 – 632
- Paille, Pascal, (2013), *Organizational Citizenship Behaviour Retention : How Important Are Turnover Cognitions ?*, The International Journal of Human Resource Management, Volume 24, Issue 14, , p, 768 - 790
- Perry,J.L., Engbers, T.A., & Jun, So Yun, ((2009), *Back to The Future ? Performance-Related Pay, Empirical Research, and The Perlis Of Performance*. Review Of Public Personal Administration, 69 ; 39 – 51

- Pors, Niels, O, (2008), *Job Satisfaction among Library Managers : A Cross-Cultural Study Of Stress. Freedom And Job Conditions*, New Library World Vol. 104 No. 1194/1195, pp 464 - 473
- Porter, Lyman, W, R.M., Steers, R.T. Mowday & P.V. Boulian, (1984), *Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians*. Journal Of Applied Psychology 64 p. 508 – 519
- Ramus C.A. Killmer A.B.C, (2007), *Corporate Greening Through Prosocial Extrarole Behaviours - A Conceptual Framework For Employee Motivation*, Human Resource Management International Digest, Volume 16, Issue 3.
- Rhoades, L Eisenberger, R, & Armeli, S. (2011), *Affective Commitment To The Organization The Contribution Of Percieved Organizational Support*, Journal Of Applied Psychology, 86 (5), 825 – 836
- Rylander, David, H (2008), *Changes in Organizational Commitment For Sales Force New Corners: An Exploratory Look at Early Emploment Influences Research Working Paper*, Texas Women's university ; 140 –
- Tilburg, Emmalou Van, (1997), *Performance-Reward Contingencies : The Role and Relationship of Percieved Equity In The Job Performance-Job satisfaction*
- Vandenberg, RJ, & V Scarpello(1990), *The Matching Models : An Examination Of Underlying Realistic; Job Previews*, Journal Of Applied Psychology, Vol 75; 60-67
- Verona, Federico, (2006) ,*Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment In Three Guatemalan Organization, Research Report*. California : San Jose State University
- Wahn, Judy C., (2001), *Sex Differences In The Continuance Component of Organizational Commitment*, Group & Organizational Management Vo. 24; 266 – 275
- William James Reddin, "Supervisory Styles And Productivity, Review And Theory" Personal Psychology, Autumn, 1967, P.P. 275-286.
- Yoon Jeongkoo, Shane R Thye, (2002), *A Dual Process Model Of Organizational Commitment, Job Staisfaction And Organizational Suport*. Work and Acupation Vol. 29 No, 4 pp 97 - 124
- Zeffane, Rachid, (2003), *Paterns Of Organizational Commitment and Percieved Management Style : A Comparison of Public And Private Sector Employee*, New York, Human Relation, Vol. 49 : 46 - 67