

# Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Budi Eko Soetjipto

*Abstracts: The research study aims at explaining the effect of job stress on job satisfaction and organizational commitment. 55 respondents of a manufacture industry participated in this research. The study reveals that job stress negatively and significantly influenced job satisfaction and organizational commitment. Moreover, job satisfaction positively and significantly influenced organizational commitment. The research study supports the previous research findings.*

*Keywords: job stress, job satisfaction, organizational commitment*

Kejenuhan merupakan proses di mana seorang pekerja yang mulanya produktif dan berkomitmen, kehilangan semua kepedulian dan minat terhadap pekerjaan atau profesinya. Individu yang paling rentan terkena kejenuhan adalah mereka yang memiliki pekerjaan yang hasil akhirnya ditarget oleh perusahaan, dan mereka yang terus-menerus berhubungan dengan banyak orang serta harus melayani mereka. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan jika seorang karyawan yang mengalami kejenuhan terus-menerus akan mengalami stres kerja. Akibat selanjutnya, stres kerja dapat menimbulkan turunnya kepuasan kerja, mundurnya kinerja, kemangkiran kerja, tingginya perputaran tenaga kerja, terjadinya kecelakaan, dan penyalahgunaan obat. Secara kognitif akibat yang timbul adalah pengambilan keputusan yang jelek, sulitnya berkonsentrasi, dan sering lupa. Secara fisiologis dampaknya adalah tekanan darah meningkat, kolesterol tinggi, dan penyakit jantung.

Penelitian yang dilakukan oleh Firth, dkk. (2004) di Australia menyatakan bahwa rasa stres tidak hanya berpengaruh pada pengurangan rasa puas terhadap pekerjaan, tetapi juga merupakan variabel penyumbang terbesar terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh A.R. Elangovan (2001) menyatakan bahwa stres mempunyai pengaruh negatif yang cukup terhadap kepuasan, yang mengisyaratkan bahwa semakin tinggi

tingkat stres mengarah pada semakin rendahnya kepuasan kerja. Selain itu, penelitian lain yang telah dilakukan (misalnya Sager, 1994; dalam Moncrief, dkk., 1997) menemukan bahwa terdapat sebuah hubungan negatif antara stres pekerjaan dan komitmen organisasional.

Menurut Barringer dan Sturman (1998) sebuah seri analisis  $\beta$  secara konsisten telah menemukan bahwa komitmen organisasi berkaitan secara positif dengan kepuasan kerja dan berkaitan secara negatif dengan niat untuk berganti pekerjaan dan terkait secara negatif dengan perputaran tenaga kerja. Begitu pula menurut Bhuian dan Shahidulislam (dalam Suliman dan Iles, 2000), ketika karyawan merasakan keamanan pekerjaan yang lebih tinggi dan kepuasan kerja terhadap pekerjaan secara umum juga tinggi, maka tingkat komitmen keberlanjutan (*continuance*) juga akan tinggi. Hal ini sangat berguna karena meningkatkan keamanan pekerjaan dan menciptakan sebuah lingkungan kerja yang positif dan membuat keputusan-keputusan perusahaan yang ekonomis dalam kaitannya dengan pengurangan biaya yang dikaitkan dengan hilangnya karyawan.

Konsep komitmen organisasi mengacu pada sifat hubungan dari anggota organisasi dengan sistem sebagai suatu keseluruhan (Zeffane, 1994). Porter, *et al.*, sebagaimana dikutip oleh Lemons dan Jones (2001) berpendapat bahwa komitmen organisasi

mengacu pada kekuatan identifikasi karyawan dan keterlibatan dalam organisasi. Selanjutnya, menurut Porter, *et al.*, (dalam Rashid, *et al.*, 2003; Lemons dan Jones, 2001; Elizur dan Koslowsky, 2001; Benkhoff, 1997; Boyle, 1997; Maxwell dan Steele, 2003; Zeffane, 1994) serta Monday, *et al.* (dalam Chow, 1994) komitmen dapat dikarakteristikan berdasarkan tiga faktor yaitu: (1) penerimaan tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, (2) keinginan untuk menggunakan upaya untuk kepentingan organisasi, dan (3) keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Menurut Stallworth (2003), secara umum, penyebab komitmen afektif adalah pengalaman-pengalaman kerja yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan yang menyenangkan dalam hubungannya dengan organisasi dan merasa kompeten dalam peran kerja. Penelitian sebelumnya tentang penyebab komitmen afektif menyarankan bahwa pengalaman-pengalaman karyawan dalam lingkungan kerja dan dalam beberapa hal karakteristik organisasi dan pribadi, dihubungkan dengan komitmen afektif. Aspek-aspek khusus dari lingkungan kerja yang telah diamati termasuk lingkup pekerjaan, karakteristik peranan karyawan dalam organisasi, dan hubungan antara karyawan dan penyelia, tantangan pekerjaan, tingkat otonomi dan berbagai keahlian yang digunakan oleh karyawan.

Cukup banyak hasil-hasil penelitian lain yang mendukung korelasi dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, misalnya: (1) Firth, *et al.* (2004) menemukan korelasi kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebesar 0,65; (2) Lok, P dan Crawford, J. (2004) menemukan korelasi kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebesar 0,70; (3) Carbery (2003) menemukan korelasi kepuasan kerja dengan komitmen afektif sebesar 0,53; komitmen normatif sebesar 0,19; (4) Yousef (2002) menemukan kepuasan kerja secara langsung dan positif mempengaruhi komitmen afektif dan normatif; (5) Low, *et al.* (2001) menemukan koefisien jalur kepuasan kerja ke komitmen organisasi sebesar 0,58; (6) Elangovan (2001) mendapati bahwa kepuasan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen; (7) Chen (2001) menemukan korelasi antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,61; (8) Yousef (2000) menemukan korelasi antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sebesar 0,47; (9) Moyinihan, *et al.* (2000) menemukan korelasi positif antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif sebesar 0,61; (10)

Siegal (2000) menemukan korelasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebesar 0,68; (11) Brashear, *et al.* (2000) menemukan kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan komitmen; (12) Udo, *et al.* (1997) menemukan koefisien jalur kepuasan kerja ke komitmen organisasi sebesar 0,46. Selain itu, juga menemukan korelasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebesar 0,46; (13) Moncrief, *et al.* (1997) menemukan koefisien korelasi antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebesar 0,59. (14) Soetjipto, B.E. (2005) menemukan kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi. Secara ringkas dapatlah dikatakan bahwa bukti-bukti empiris telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi, pengaruh ini dapat moderat dan kuat.

Bagi perusahaan, karyawan yang mereka miliki merupakan ujung tombak perusahaan dalam memproduksi dan memasarkan produk mereka kepada masyarakat. Dengan berbagai pengalaman seiring dengan usia berdirinya PT Octa Mitranusa Persada Kepanjen, kebijakan untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang tinggi dengan mengandalkan unsur manusia dirasa penting bagi suatu perusahaan. Untuk itu, berbagai kebijakan perusahaan dalam mengelola komitmen dan perubahan dipandang sangat berpengaruh dalam pengembangan usaha bisnis PT Octa Mitranusa Persada Kepanjen.

PT Octa mitranusa Persada Kepanjen dipilih karena perusahaan ini merupakan perusahaan manufaktur yang belum pernah kami teliti sebelumnya. Penelitian yang sudah kami lakukan untuk kepuasan kerja dan komitmen organisasi mengambil *setting* pada dealer sepeda motor Jepang yang lebih merepresentasikan perusahaan yang bergerak dalam *trading* (perdagangan). Kami ingin mengetahui apakah hasil-hasil penelitian kami sebelumnya dapat menghasilkan temuan yang sama pada jenis perusahaan manufaktur.

Berangkat dari uraian di atas, peneliti ingin mengadakan penelitian untuk mengkonfirmasi kembali berbagai temuan empiris yang sudah dilakukan pada sebuah perusahaan manufaktur yang ada sekitar kabupaten Malang. Tujuan khusus penelitian ini adalah untuk mengetahui (a) pengaruh secara langsung stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, (b) pengaruh secara langsung stres kerja terhadap komitmen organisasi karyawan, (c) pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

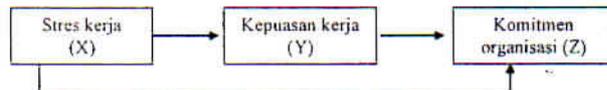
karyawan, dan (d) pengaruh tidak langsung kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi karyawan.

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Stres kerja secara negatif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.  
 H2 : Stres kerja secara negatif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi karyawan.  
 H3 : Kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi komitmen karyawan.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian (*explanatory research*) yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Selanjutnya, model yang akan diuji nampak pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1 Model Pengaruh Stres Kerja (X) dan Kepuasan Kerja (Y)

## Terhadap Komitmen Organisasi (Z)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (*dependent variable*) adalah komitmen organisasi dan kemudian dinotasikan dengan (Z). Sedangkan variabel bebas (*independent variable*) adalah stres kerja (X) dan kepuasan kerja (Y) sebagai variabel moderator. Jumlah populasi sebanyak 252 orang, pengambilan sampel dilakukan dengan *stratified proportional random sampling* yang menghasilkan sampel responden sebanyak 55 orang. Peneliti menggunakan butir-butir pertanyaan yang terdapat dalam penelitian terdahulu yang telah teruji. Instrumen pengumpul data untuk variabel stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi diadaptasikan dari Firth, *et al.* (2004).

Analisis deskriptif dan jalur dipergunakan untuk mengolah data. Persamaan jalur yang diuji adalah:  
 $Y$  (kepuasan kerja) =  $\beta_1 X$  (stres kerja) +  $e$   
 $Z$  (komitmen organisasi) =  $\beta_2 X$  (stres kerja) +  $\beta_3 Y$  (kepuasan kerja) +  $e$

## HASIL

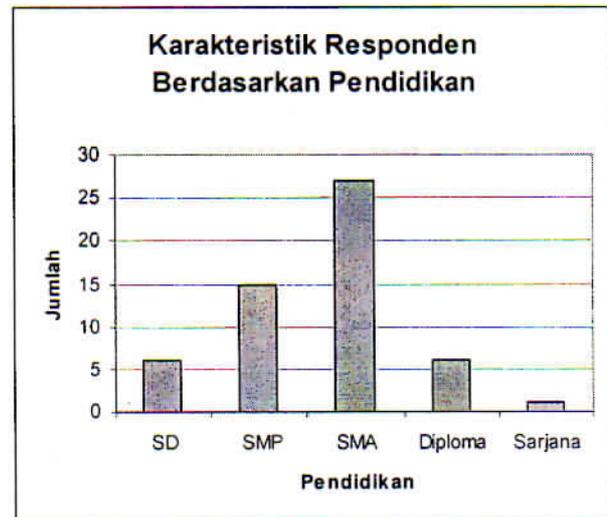
Karakteristik demografi dari responden yang terlibat dalam penelitian ini dibedakan berdasarkan

jender, tingkat pendidikan, usia dan lama bekerja. Berdasarkan pengolahan data diperoleh informasi bahwa sebanyak 30 responden bergender perempuan dan 25 responden berjender laki-laki. Dengan demikian, nampak ada perimbangan jender dalam karakteristik demografi mereka. Secara grafis proporsi jender ini dapat dilihat pada Gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2 Karakteristik responden berdasarkan Gender

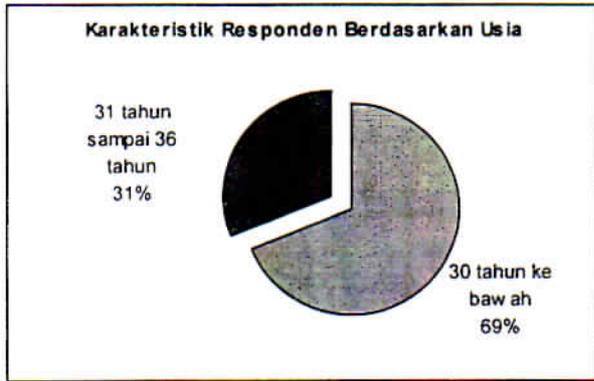
Selanjutnya, untuk mengetahui karakteristik pendidikan responden dapat dilihat pada Gambar 3 di bawah ini.



Gambar 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

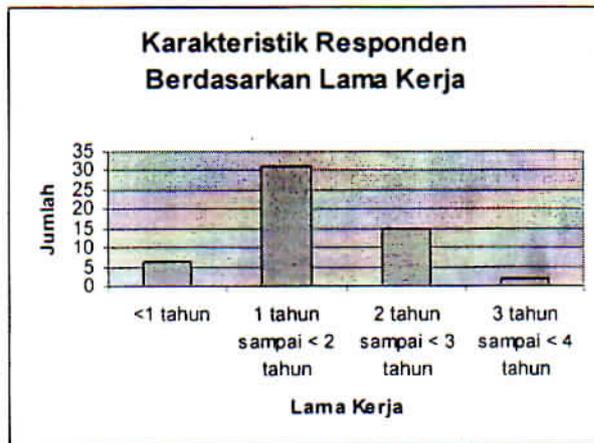
Dari Gambar di atas nampak bahwa mayoritas responden berpendidikan SMA, diikuti oleh SMP. Mereka yang berpendidikan SD dan diploma memiliki proporsi yang hampir sama, namun relatif kecil jumlahnya.

Berikutnya, untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Gambar 3 di atas dapatlah dikatakan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan dengan usia muda (di bawah 30 tahun) sejumlah 69%, sedangkan sisanya merupakan responden yang juga tidak terlalu tua dengan kisaran umur antara 31 sampai 36 tahun sejumlah 31%. Berikutnya untuk mengetahui lama kerja responden dapat dilihat pada Gambar 5 di bawah ini.



Gambar 5 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Kerja

Berdasarkan Gambar di atas dapatlah diketahui bahwa semua responden memiliki lama kerja di perusahaan tersebut kurang dari 4 tahun. Mayoritas responden memiliki masa kerja antara 1 tahun sampai kurang dari 2 tahun, diikuti yang memiliki kerja antara 2 tahun sampai kurang 3 tahun. Sisanya merupakan minoritas yang memiliki masa kerja di bawah satu tahun dan antara 3 tahun sampai kurang dari 4 tahun.

Kondisi deskriptif untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Gambaran Deskriptif Masing-Masing Variabel

No.	Variabel	N	minimum	maksimum	Rata-rata	Standard deviasi
1	Stres Kerja	55	3	20	11,31	4,19
2	Kepuasan kerja	55	12	20	16,07	1,81
3	Komitmen Organisasi	55	12	20	15,58	1,61

Berdasarkan Tabel di atas dapatlah diinterpretasikan bahwa stres kerja yang dirasakan responden masuk dalam kategori sedang, sedangkan kepuasan kerja berada dalam kategori tinggi serta komitmen organisasinya dalam kategori tinggi pula.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2 Hasil Regresi I

Variabel Bebas	Koefisien Beta terstandard	T	Sig.
Konstanta		42,925	0,000
Stres Kerja (X)	-0,726	-7,687	0,000
Variabel terikat : Kepuasan Kerja (Y)			
R Square (R <sup>2</sup> ) : 0,527			
E2 : 0,473			

Dari hasil regresi I di atas dapatlah disusun persamaan jalur sebagai berikut:

$$Y (\text{kepuasan kerja}) = -0,726 X (\text{stres kerja}) + 0,473$$

Dengan demikian, dapatlah dikatakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif yang tinggi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,726 atau 76,60%. Koefisien pengaruh ini sangat signifikan (Sig=0,000). Selanjutnya, untuk mengetahui pengaruh stres kerja dan kepuasan dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3 Hasil Regresi II

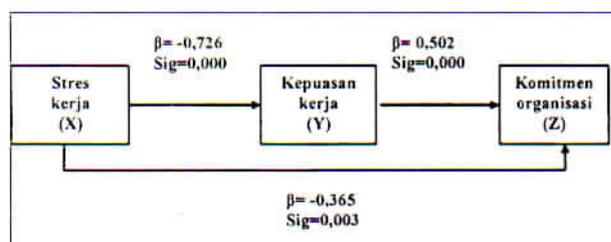
Variabel Bebas	Koefisien Beta terstandard	T	Sig.
Konstanta		3,531	0,001
Stres Kerja (X)	-0,365	-3,060	0,003
Kepuasan Kerja (Y)	0,502	4,212	0,000
Variabel terikat : Komitmen organisasi (Z)			
R Square (R <sup>2</sup> ) : 0,651			
E2 : 0,349			

Dari hasil regresi II di atas dapatlah disusun persamaan jalur sebagai berikut:

$$\text{Komitmen Organisasi (Z)} = -0,365 \text{ Stres Kerja (X)} + 0,502 \text{ Kepuasan Kerja (Y)} + 0,349$$

Dengan demikian, dapatlah dikatakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif yang rendah terhadap komitmen organisasi sebesar -0,365 atau 36,50%. Koefisien pengaruh ini sangat signifikan

(Sig=0,003). Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang cukup tinggi terhadap komitmen organisasi yaitu sebesar 0,502 (50,20%). Koefisien pengaruh ini sangat signifikan (sig=0,000). Secara grafis koefisien jalur dan signifikansinya dapat dilihat pada Gambar di bawah ini.



Gambar 6 Model Akhir Penelitian

Rekapitulasi perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung dan total dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Jalur Penelitian

No.	Jalur	Pengaruh		Total
		Langsung	Tidak Langsung	
1.	Stres kerja ke kepuasan kerja	-0,726	-	-0,726
2.	Stres kerja ke komitmen organisasi	-0,365	Melalui kepuasan kerja $0,726 \times 0,502$	-0,729

## PEMBAHASAN

Hasil penyajian data deskriptif untuk karakteristik demografi responden menyatakan bahwa sebagian besar dari responden merupakan tenaga kerja dengan usia relatif muda, berpendidikan cukup serta masih memiliki masa kerja yang relatif sedikit. Keadaan semacam ini tentunya merupakan sumberdaya perusahaan yang potensial dan dapat diandalkan untuk mencapai kemajuan perusahaan. Sumberdaya yang baik ini perlu dikelola sedemikian rupa untuk menjaga agar iklim organisasi tetaplah sehat.

Responden mengalami kondisi stres kerja yang cukup. Hal ini dikarenakan mereka bekerja di pabrik yang mana derajat stres yang timbul juga besar. Suara mesin-mesin pabrik serta berbagai tekanan yang dialami pada waktu bekerja telah membuat mereka mengalami stres kerja yang cukup tinggi. Bahkan tidak jarang di antara mereka yang kehilangan selera makan karena beban pekerjaan yang mereka pikul. Namun demikian, adanya jaminan keselamatan kerja yang mereka terima dari perusahaan serta gaji yang mereka peroleh, pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan telah membuat mereka puas terhadap

pekerjaannya. Perasaan puas ini pada gilirannya telah menyebabkan mereka memiliki komitmen pada organisasi dengan baik pula. Hal ini dapat dilihat bahwa sebagian besar dari mereka bangga dapat bekerja pada perusahaan ini, setia serta bekerja keras agar perusahaan ini menjadi maju.

Selanjutnya, hipotesis (1) yang berbunyi "stres kerja secara negatif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan" dapat diterima dengan signifikansi 0,000. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya sebagaimana ditemukan oleh Firth, dkk. (2004); dan Elangovan (2001). Berikutnya, Hipotesis (2) yang berbunyi "stres kerja secara negatif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi karyawan" juga dapat diterima pada signifikansi 0,003. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sager, 1994 (dalam Moncrief, dkk., 1997) yang menemukan hubungan negatif antara stres pekerjaan dan komitmen organisasional. Yang terakhir, hipotesis (3) yang berbunyi "kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi karyawan" dapat diterima dengan signifikansi 0,000. Hasil penelitian ini mendukung hasil-hasil penelitian terdahulu yang menyatakan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan arah positif sebagaimana ditemukan oleh Soetjipto, B.E. (2005), Carbery (2003), Yousef (2002), Low, *et al.* (2001), Elangovan (2001), Chen (2001), Moyinihan, *et al.* (2000), Siegal (2000), Udo (1997), Lum, *et al.* (1998), dan Williams (1986). Kirkman dan Shapiro (2001) berpendapat bahwa kepuasan pekerjaan dan komitmen organisasional adalah penting karena keduanya, pada saatnya, telah diasosiasikan dengan keluaran organisasional lainnya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan sangatlah prospektif. Hal ini dikarenakan usia mereka yang relatif muda dan potensial untuk bekerja, berpendidikan cukup, serta masih memiliki pengalaman kerja yang relatif sedikit sehingga semangat untuk berbuat yang terbaik bagi diri sendiri dan perusahaan juga dapat dilakukan dengan baik. Walaupun mereka mengalami stres kerja yang cukup tinggi, namun kepuasan kerja dan komitmen mereka tinggi terhadap perusahaan.

## Saran

Dari hasil penelitian ini disarankan agar perusahaan dapat mengurangi stres kerja mereka dengan tidak memberikan beban pekerjaan yang terlalu berat untuk mereka. Memberikan alat-alat keselamatan dan kesehatan kerja yang cukup tentunya juga akan mengurangi stres kerja mereka. Pembayaran gaji dan tunjangan yang teratur dan adil pada gilirannya juga akan meningkatkan kepuasan mereka yang pada gilirannya akan menunjukkan loyalitas dan kontribusi maksimalnya bagi perusahaan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Barringer, M.W., and Sturman, M.C. 1998. The Effects of Variable Work Arrangements on The Organizational Commitment of Contingent Workers, *Working Paper Series 98-02, Cornell University*.
- Benkhoff, B. 1997. Disentangling Organizational Commitment, *Personnel Review* 26 (1/2):114-131.
- Boyle, B.A. 1997. A Multi-Dimensional Perspective on Salesperson Commitment, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 12 (6):354-367.
- Brashear, T., and Rosenberger III, P.J., Brooks, C.M., Acevedo, C.R. 2000. A Test of Retail Salesforce Turnover in Romania, *Working Paper, ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21<sup>st</sup> Century: Facing the Challenge*.
- Carbery, R., and Thomas, G.N., Fergal, O.B., Joe, M.D. 2003. Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions, *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7):649-679.
- Chen, Z. 2001. Further Investigation of The Outcomes of Loyalty to Supervisor: Job Satisfaction and Intention to Stay, *Journal of Managerial Psychology*, 16, (6): 650-660.
- Chow-I, Hs. 1994. Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers In Hongkong And Taiwan, *International Journal of Career Management*, 6 (4):3-9.
- Elangovan, A.R. 2001. Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equation Analysis, *Leadership dan Organization Development Journal*, 22 (4):159-165.
- Elizur, D., and Koslowsky. 2001. Values and Organizational Commitment, *International Journal of Manpower*, 22, (7):593-599.
- Firth, L., and Mellor, D.J., Moore, K.A Loquet, C. 2004. How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit? *Journal of Managerial Psychology* 19 (2):170-187
- Kirkman, B.L., and Shapiro, D.L. 2001. The Impact of Cultural Values On Job Satisfaction And Organizational Commitment In Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, (3):557-569.
- Lemons, and Mary, A., Jones, Coy, A. 2001. Procedural Justice in Promotions Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment, *Journal of Managerial Psychology*, 16 (4):268-280.
- Lok, P., and Crawford, J. 2004. The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison, *Journal of Management Development*, 23, (4): 321-338.
- Low, G.S., and Cravens, D.W., Grant K., Moncrief, W.C. 2001. Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout, *European Journal of Marketing*, 35 (5/6):587-611.
- Lum, L., and Kervin, J, Clark, K, Reid, Frank.S, Wendy. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19:305-320.
- Maxwell, G., and Steele, G. 2003. Organisational Commitment: A Study of Managers in Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7):362-369.
- Moncrief, W.C., and Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston M. 1997. Examining The Antecedents and Consequences of Salesperson Job Stress, *European Journal of Marketing* 31 (11/12):786-798.
- Moyinihan, L.M., and Boswell, W.R., Boudreau, J.W. 2000. The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance, *Working Paper Series No. 00-16, Cornell University*.
- Rashid, M.D.Z.A., and Sambasivan, M., Johari, J. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development* 22 (8): 708-728.
- Siegall, M. 2000. Putting the Stress Back into Role Stress: Improving the Measurement of Role Conflict and Role Ambiguity, *Journal of Managerial Psychology* 15 (5):427-439.
- Soetjipto, B.E. 2005. Model Struktural Pengaruh Konflik Peran, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Niat untuk Keluar (Studi pada tenaga Penjualan Motor Jepang di Malang Raya). *Disertasi Tidak Diterbitkan*, Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Stallworth, H.L. 2003. Mentoring, Organizational Commitment and Intentions to Leave Public Accounting, *Managerial Auditing journal* 18 (5):405-418.
- Suliman, A.M., Iles, P.A, The Multi-Dimensional Nature of Organisational Commitment In A Non-Western Context", *Journal of Management Development* 19 (1):71-83.

- Udo, and Godwin, J., Guimaraes, Tor., Igbaria. 1997. An Investigation of The Antecedents of Turnover Intention For Manufacturing Plant Managers, *International Journal of Operations dan Production Management* 17(9):912-930.
- Williams, L.J., and Hazer, J.T. 1986. Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, *Journal of Applied Psychology* 71 (2):219-231.
- Yousef, D.A. 2002. Job Satisfaction As a Mediator of The Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From an Arabic Cultural Perspective, *Journal of Managerial Psychology* 17(4): 250-266.
- Zeffane, R.M.1994. Understanding Employee Turnover: The Need For a Contingency Approach, *International Journal of Manpower* 15 (9/10):22-37.