

**MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASIONAL UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA DAN DAYA SAING ORGANISASI**

Oleh : Drs. Amin Wahyudi, MM

ABSTRACT

Successfulness of an organization not only depend on machine or technological, regulasi and also finansial, but rather at the human resource quality, either or quality of skill , Competency, professionalism and also which not less important is an organizational commitment.

Develop high komitment of human resources in a the organization will be able to conducive to various organization advantage which might not be owned by other organization, so that develop and build organizational commitment for human resources is needed absolutely if the organization like to excist and expand better

Key Word : Develop Organitational Commitment , Performance,Organitational Competition

PENDAHULUAN

Perilaku organisasional sebagai ilmu dasar aplikasi kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah memfasilitasi berbagai kajian empiris mengenai berbagai faktor perilaku organisasional terhadap kinerja, sebagaimana diungkapkan oleh Robbins (2001) yang menyatakan bahwa keluaran yang diharapkan dari studi perilaku organisasional adalah produktivitas, tingkat kemangkiran yang rendah serta kepuasan kerja.

Komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi tempat bekerja merupakan subyek yang saat ini mendapatkan peningkatan perhatian dari peneliti perilaku organisasional. Hingga saat ini, berbagai riset telah membuktikan bahwa komitmen terhadap pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap implikasi kerja (*work outcomes*), seperti keinginan untuk pindah, kinerja, kepuasan kerja, perilaku organisasional, dan tingkat kemangkiran (Cohen, 1999). Istilah baku yang dipakai

oleh para peneliti untuk menggambarkan konstruk komitmen kerja adalah komitmen organisasional, yang dikembangkan oleh Porter et al., (Luthans, 1996) . Lebih jauh Porter menyatakan bahwa berdasarkan telaah berbagai penelitian, para ahli menyimpulkan ada dua konstruk yang teruji memberikan sumbangan terbesar terhadap hasil kerja dan keunggulan bersaing , yaitu komitmen organisasional dan perilaku organisasional.

PENGETIAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

Porter dan Smith dalam Steers,(1977) telah mendefinisikan

“Komitmen Organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerjaan dan organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai komitmen yang tinggi baik dilihat dari keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, maupun kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi”.

Sedangkan Gibson, (1996) mendefinisikan:

“Komitmen organisasional sebagai lingkup identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap organisasinya “.

Pengertian komitmen ini merupakan hal yang berlaku umum, dalam arti berlaku bagi semua orang, tanpa memandang umur, jenis kelamin, pendidikan, jabatan gaji, status sosial, dan lain-lain. Jadi pengertian komitmen ini berlaku bagi semua karyawan, hanya saja intensitasnya yang berbeda.

Pendapat lain dikemukakan oleh Philip dalam Luthans (1996) bahwa Komitmen organisasional (*Organizational Commitment*) didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individual secara relatif dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu.

Sedangkan Robbins (2001) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan. Robbins memandang komitmen terhadap organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Karena komitmen merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat seseorang bekerja. Bila seseorang menyukai organisasi tersebut, ia akan berupaya untuk tetap bekerja di organisasi tersebut..

Jadi, komitmen organisasi didefinisikan sebagai orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya, orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu demi merefleksikan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi.

Lebih lanjut, komitmen organisasional dapat dibedakan menjadi dua, yaitu komitmen yang ditunjukkan dengan sikap, yang disebut dengan *attitudinal commitment* dan komitmen yang ditunjukkan dengan perilaku atau *behavioral commitment*.

Dalam pengertian komitmen sebagai sikap (*attitudinal commitment*) , seseorang komit atau tidak dengan organisasinya dapat dilihat dari sikapnya terhadap organisasi. Sebagai suatu sikap , komitmen organisasional lebih luas dari kepuasan kerja (*job satisfaction*), karena komitmen organisasional bukan hanya mencakup pekerjaan, tetapi mencakup organisasi secara keseluruhan

Dalam pengertian komitmen sebagai suatu perilaku (*behavioral commitment.*), seseorang komit atau tidak dengan organisasinya dapat dilihat atau ditunjukkan dari bagaimana perilakunya dalam organisasi

Allen dan Meyer (1990) mengemukakan tiga komponen model komitmen terhadap organisasi, yaitu (1) *Komitmen Afektif*, menunjukkan pada adanya keterkaitan secara psikologis antara individu dengan organisasinya, sehingga individu

sangat loyal terhadap organisasi dan akan berusaha melibatkan dirinya secara mendalam pada aktivitas organisasi dan menikmati keanggotaannya di organisasi tersebut, atau dengan kata lain individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut; (2) *Komitmen Kontinuan*, yaitu suatu kecenderungan terlibat pada jalur aktivitas organisasi secara konsisten yang didasarkan atas pengukuran biaya atau kerugian investasi bila dikaitkan dengan terhentinya aktivitas di organisasi tersebut, atau dengan kata lain individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut;

(3) *Komitmen Normatif*, yaitu komitmen yang terbentuk berkaitan dengan persepsi individu bahwa sebagai organisasi mereka merasa adanya kewajiban untuk tetap berada pada organisasi tersebut, atau dengan kata lain individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka merasa seharusnya berlaku demikian.

Etzioni (1975) mengemukakan tiga bentuk keterikatan (komitmen) terhadap organisasi, yaitu :

(1). *Moral involvement* , yaitu orientasi yang positif dan kuat terhadap organisasi karena ada internalisasi terhadap tujuan, nilai, dan norma organisasi dan identifikasi pada pemegang otoritas. Individu memiliki komitmen terhadap organisasi sejauhmana konsistensi identitas pribadinya dengan tujuan organisasi;

(2) *Calculative involvement*, yaitu keinginan individu untuk bertahan pada suatu organisasi karena kepentingan timbal balik dengan organisasi tersebut;

(3). *Alienative involvement* yaitu orientasi yang negatif terhadap organisasi , terutama pada situasi saat individu merasa terpaksa untuk berperilaku tertentu.

TAHAPAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

Steer (1977) memberikan analisis tentang model tahapan komitmen organisasional menjadi tiga tahap yaitu ;

Tahap pertama : *Organization entry*, pada tahap ini adalah tahap dimana individu memilih organisasi atau perusahaan yang akan dimasukinya, dalam hal ini akan mencakup masalah kesesuaian nilai-nilai, profesi dan karir individu dengan organisasi, walaupun sebenarnya pada tahap ini pemilihan terjadi pada kedua belah pihak dimana individu memilih organisasi atau perusahaan yang akan dimasukinya dan organisasi atau perusahaan memilih individu yang akan bekerja atau beraktivitas di dalamnya.

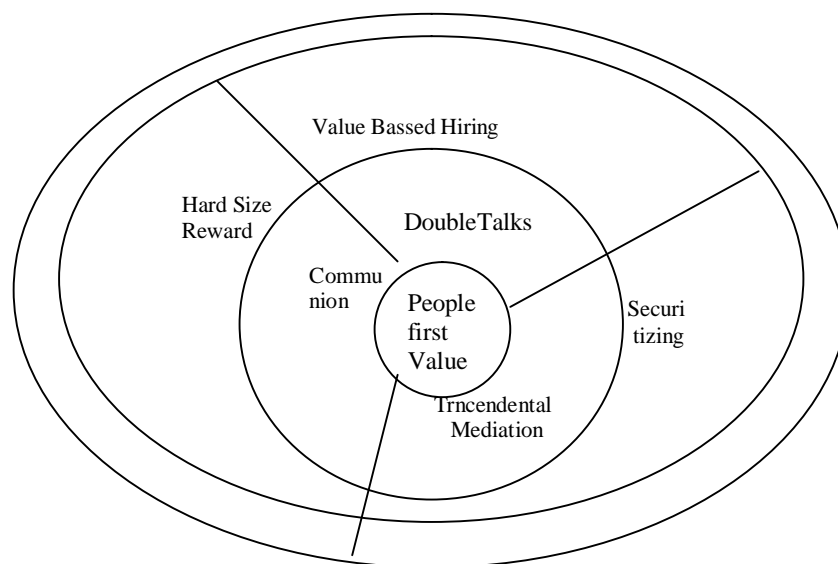
Tahap kedua : *Organizational Commitment*, pada tahap ini individu menetapkan kedalaman keterlibatannya dengan organisasi atau perusahaan. Lebih lanjut pada tahap ini akan diketahui sejauh mana identifikasi individu terhadap tujuan-tujuan organisasi, nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk bekerja keras dalam melaksanakan misi organisasi. Pada tahap ini pula akan dilihat bagaimana komitmen seorang individu, yaitu apakah komitmen organisasionalnya tinggi atau rendah. Yang perlu mendapatkan perhatian pada tahap ini adalah kemungkinan terjadinya penurunan (*degradasi*) komitmen individu terhadap organisasi dari berkomitmen tinggi menjadi rendah. Hal ini pertanda adanya persoalan atau masalah pada individu atau organisasi tersebut, sehingga organisasi perlu melakukan evaluasi untuk mencari factor-faktor penyebab untuk kemudian melakukan langkah-langkah strategis agar mampu mengembalikan komitmen individu tersebut agar tetap tinggi.

Tahap ketiga : *Propensity*, yaitu arah kecenderungan individu dengan kondisi tinggi rendahnya komitmennya terhadap organisasi. Individu dengan komitmen yang rendah biasanya akan cenderung motivasinya rendah, kinerjanya

buruk, tingkat keterlibatannya juga rendah bahkan pada titik kulminasi tertentu individu tersebut cenderung ingin keluar dari organisasi tersebut. Sedangkan pada individu dengan komitmen yang tinggi, kecenderungannya adalah dia akan tetap berusaha untuk berada di organisasi tersebut, motivasinya kuat, kinerjanya cenderung meningkat dan keterlibatannya dalam interaksi organisasi sangat tinggi, bahkan pada titik kulminasi tertentu mereka siap berkorban demi tercapainya tujuan organisasi tersebut, karena itu merupakan kepuasan bagi diri individu tersebut.

BAGAIMANA MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASIONAL

Yang dimaksud dengan membangun komitmen organisasional disini adalah bagaimana meningkatkan komitmen organisasional individu yang rendah menjadi tinggi serta secara terus menerus mempertahankannya. Banyak model dan cara yang dapat digunakan sebagai dasar untuk membangun komitmen organisasional, diantaranya yang dikemukakan oleh Dessler (1993). Dalam teorinya Dessler mengidentifikasi bagaimana cara membangun komitmen melalui pendekatan “ Roda Komitmen “ (*The Commitment Wheel*) sebagaimana digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1 : *The Commitment Wheel* (Dessler, 1993)

Gambar di atas secara umum menunjukkan cara bagaimana membangun komitmen organisasional. Gambar di atas terdiri dari beberapa lingkaran yang menunjukkan darimana seharusnya organisasi memulai membangun komitmen individu / karyawan. Menurut Dessler lingkaran paling dalam atau disebut “ **lingkaran inti** “ merupakan awal mulainya suatu organisasi membangun komitmen untuk kemudian diikuti lingkaran-lingkaran diluarnya, yang secara lengkap dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Lingkaran Inti

Merupakan lingkaran paling dalam dari teori “ roda komitmen “ Dessler. Fokus pada lingkaran ini adalah membangun komitmen dengan cara mengutamakan **nilai-nilai kemanusiaan (*People First Value*)**. Artinya jika suatu organisasi ingin membangun komitmen, yang pertama yang harus dilakukan adalah organisasi harus mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan kepada seluruh individu / karyawan yang ada di dalamnya, yaitu individu/ karyawan harus dipandang sebagai manusia secara utuh bukan sekedar sebagai salah satu dari sekian banyak faktor produksi. Disamping organisasi harus berkeyakinan bahwa sumber daya manusia merupakan asset penting yang akan menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya serta harus dijaga dan dipelihara dengan baik nilai-nilai kemanusiaannya.

Agar organisasi dapat mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan, maka organisasi harus melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Memahami apa yang diinginkan .

Maksudnya hendaknya organisasi memahami apa yang menjadi orientasi dan tujuan individu / karyawan masuk dalam organisasi tersebut, tetapi secara timbal balik, individu / karyawan juga harus memahami apa orientasi dan tujuan yang hendak

dicapai oleh organisasi. Dengan demikian akan terjadi kesatuan langkah antara individu / karyawan dengan organisasi.

b. Menyatakan secara tertulis

Maksudnya langkah ini adalah untuk menyatakan bahwa baik organisasi maupun individu / karyawan menuliskan hak-hak dan kewajibannya yang berkenaan dengan nilai-nilai kemanusiaan untuk disepakati bersama, misalnya semboyan-semboyan, pedoman / peraturan, kesepakatan-kesepakatan yang mampu mendorong komitmen keduabelah pihak

c. Mempekerjakan / mengaktifkan dan mengindoktrinasi.

Maksudnya, organisasi mempekerjakan orang-orang yang mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan dan organisasi menanamkan nilai-nilai tersebut dalam diri individu orang-orang yang ada di dalamnya.

d. Melaksanakan apa yang telah tertulis

Maksudnya, organisasi menjabarkan dan menterjemahkan apa yang telah ditulis dan disepakati kedalam realitas kegiatan organisasi. Dalam hal ini organisasi memberikan hak-hak individu/ karyawan yang berkenaan dengan kebutuhan kemanusiaannya. Sedangkan Individu / karyawan melaksanakan kewajibannya kepada organisasi.

2. Lingkaran Lapis Kedua

Untuk lingkaran lapis kedua, menunjukkan prioritas yang akan dilakukan organisasi untuk mewujudkan komitmen organisasional setelah organisasi mewujudkan nilai-nilai kemanusiaan, yaitu :

a. Komunikasi dua arah (*Double – Talk*)

Yang dimaksud dalam hal ini komunikasi dari atasan kepada bawahan (*Top – down*) maupun dari bawahan kepada atasan (*Bottom – Up*. Untuk terjadinya

komunikasi dua arah dibutuhkan suatu saluran dan mekanisme yang berfungsi sebagai sarana terjadinya komunikasi tersebut yang berupa rapat-rapat resmi, pertemuan-pertemuan informal, surat edaran, laporan tertulis, maupun dengan menggunakan alat-alat audio visual. Dalam suatu organisasi, komunikasi ini menjadi sangat penting agar kedua belah pihak saling percaya dan mengatuhui keinginan masing-masing sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.

b. Kesatuan (*Communion*)

Yang dimaksud dengan kesatuan ini adalah adanya kesatuan atau keserasian dan keselarasan antara *interest* individu dengan *interest* organisasi. Pimpinan organisasi perlu memperkuat rasa persatuan, rasa keterikatan, dan rasa memiliki serta rasa partisipasi seluruh individu terhadap organisasi, sehingga seluruh individu akan merasa menjadi bagian yang utuh dari organisasi.

c. Mediasi Transendental (*Trancendental Mediation*)

Yang dimaksud dengan mediasi transendental ini adalah agar individu / karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, maka organisasi harus menetapkan visi, misi dan nilai-nilai spesifik yang dikembangkan organisasi secara jelas dan konsisten sehingga dapat dijadikan pegangan dan pedoman bagi seluruh individu dalam mencapai tujuan bersama.

3. Lingkaran Lapis Ketiga

Lingkaran lapis ketiga ini menggambarkan prioritas ketiga bagi organisasi dalam membangun komitmen organisasional para individu yang ada di dalamnya yaitu dengan cara :

a. Mempekerjakan individu berdasarkan nilai (*Value – Based Hiring*).

Dalam hal ini organisasi dalam mempekerjakan seorang individu / karyawan bukan semata-mata mendasarkan pada ketrampilan dan kemampuan teknis tetapi juga mempertimbangkan aspek nilai-nilai, sikap dan mental serta komitmen seseorang terhadap pekerjaan dan organisasinya

b. Jaminan keamanan (*Securitizing*).

Dalam hal ini Organisasi harus dapat memberikan jaminan rasa aman dalam bekerja serta harapan-harap kedepan yang dapat menjadikan individu terus ingin bergabung berada di dalam organisasi seperti jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, prospek karier yang jelas, jaminan hari tua dan sebagainya.

c. Bentuk imbalan yang ketat (*Hard – size reward*)

Dalam hal ini organisasi / perusahaan memberlakukan system imbalan yang ketat, tetapi sekaligus menjamin kesejahteraan individu / karyawan. Sistem reward yang ketat memberikan gambaran tentang besarnya reward yang diberikan kepada individu / karyawan akan mencerminkan seberapa besar kontribusi individu tersebut dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

4. Lingkaran Lapis Keempat

Lingkaran ini merupakan lapis yang terakhir, yaitu Aktualisasi (*Actualizing*), yang berarti bahwa hal ini merupakan urutan prioritas terakhir dalam membangun komitmen organisasional, yaitu organisasi harus mampu meyakinkan bahwa semua individu dalam organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan kemampuannya dan ketrampilannya. Dalam hal ini organisasi perlu membuat program-program pelatihan dan pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas individu dalam organisasi seperti *job enlargement* dan *job enrichment*, dan selanjutnya memberikan pekerjaan dan tugas yang menantang dirinya

KOMITMEN DAN KINERJA

Kinerja (*performance*) adalah suatu ukuran tertentu untuk mengindikasikan hasil capaian suatu pihak terhadap tugas organisasional. Istilah lain yang dipakai untuk menggambarkan performansi adalah kinerja. Pihak atau pelaku yang dimaksudkan bisa organisasi (*organizational performance*) maupun individual (*individual performance*), tergantung tingkatan analisis yang dilakukan. Luthans (1996) menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen organisasional terhadap hasil yang diinginkan, seperti kinerja, serta pengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja.

Gregersen (1993) telah menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap perilaku kewargaan organisasional (OCB), yang merupakan manifestasi dari kinerja ekstra peran organisasional dari karyawan. Hasil penelitian Gregersen (1993) menunjukkan bahwa setelah melewati masa kerja tertentu, terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja ekstra peran. Vandenberghe et al. (2004) membuktikan pengaruh negatif signifikan komitmen afektif terhadap keinginan untuk pindah, sebuah konstruk yang bisa disejajarkan dengan kinerja individual, sementara Somers & Birnbaum (1998) juga membuktikan pengaruh berbagai konstruk pekerjaan yang berkaitan dengan komitmen terhadap kinerja.

Menurut Fink (1992), performansi kerja karyawan sangat dipengaruhi tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Hal ini dapat dimengerti, karena dengan komitmen yang kuat, seorang individu / karyawan akan memberikan usaha dan energinya terhadap lembaga atau organisasi yang dia komitmen terhadapnya.

KOMITMEN DAN KEUNGGULAN BERSAING

Komitmen dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing, karena seiring dengan berkembangnya waktu, pada saat ini telah terjadi pergeseran daya saing organisasi yang tidak lagi bertumpu pada keunggulan faktor teknologi, regulasi maupun modal, tetapi faktor sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat menentukan. Diantara keunggulan sumber daya manusia yang dapat dijadikan keunggulan daya saing adalah tingginya komitmen sumber daya manusia terhadap organisasi. Mengapa komitmen dapat dijadikan sebagai keunggulan daya saing? Karena dengan adanya komitmen yang tinggi dari sumber daya manusianya maka organisasi akan mendapatkan keunggulan-keunggulan yang belum tentu dimiliki oleh organisasi lain, hal ini disebabkan untuk membangun komitmen yang tinggi dari sumber daya manusia terhadap organisasi jauh lebih sulit dibandingkan dengan mendapatkan faktor keunggulan teknologi maupun modal uang.

Menurut Dessler (1993) ada tiga karakteristik komitmen organisasional yang dapat dijadikan landasan keunggulan bersaing pada suatu organisasi, yaitu :

Pertama : Adanya kepercayaan yang kuat dari individu / karyawan terhadap organisasi akan berdampak pada kesediaan individu tersebut untuk senantiasa menjaga nama baik organisasi mereka tidak akan menyebarkan rahasia organisasi lebih-lebih menjelekan-jelekannya, serta meyakini kebenaran visi, misi dan tujuan organisasi dan akan senantiasa berusaha memperjuangkannya.

Kedua : Adanya kesediaan untuk melakukan suatu usaha yang di atasnamakan organisasi. Individu yang seperti ini akan bersedia melaksanakan tugas-tugas dengan kesungguhan hati, keberhasilan dari usahanya tidak diklaim sebagai keberhasilan individu tetapi sebagai keberhasilan organisasi dan mereka akan lebih

mengutamakan kepentingan organisasi dari pada kepentingan individunya. Akibatnya prestasi kerja individu / karyawan akan terus meningkat.

Ketiga : Adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Mereka akan berusaha memiliki loyalitas yang tinggi sehingga mereka merasa senang dan tentram berada dalam organisasi tersebut serta merasa bangga karenanya.

Jika hal ini terjadi dalam suatu perusahaan maka karyawan yang komitmennya tinggi akan menunjukkan tingkat absensi yang relatif rendah , target-target produksi akan tercapai, rendahnya *labour tur over*, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan akan semakin meningkat.

KESIMPULAN

Kesuksesan suatu organisasi tidak lagi hanya terletak pada mesin-mesin atau teknologi, regulasi maupun kekuatan finansial, tetapi lebih pada kualitas sumber daya manusianya, baik pada kualitas ketrampilan, kompetensi dan keprofesionalannya maupun yang tidak kalah pentingnya adalah komitmen sumber daya manusia terhadap organisasinya. Sumber daya manusia adalah yang akan membawa organisasi unggul dalam persaingan. Oleh karena itu penting bagi suatu organisasi untuk senantiasa memahami komitmen sumber daya manusia serta berusaha untuk membangun dan memeliharanya

Cara mengetahui tingkat komitmen sumber daya manusia dalam organisasi dapat dilihat sikap dan perilakunya. Sumber daya manusia dengan komitmen rendah akan memiliki kecenderungan untuk malas, mangkir bahkan sampai keluar dari organisasi. Sedangkan sumber daya manusia yang memiliki komitmen yang tinggi akan diperlihatkan dengan loyalitas yang tinggi, kebanggaan sebagai bagian dari

organisasi, selalu berusaha menjaga nama baik, motivasi yang tinggi serta menunjukkan prestasi dan kinerja yang tinggi

Membangun komitmen yang tinggi pada sumber daya manusia di dalam suatu organisasi akan dapat mendatangkan berbagai keunggulan organisasi yang mungkin tidak dimiliki oleh organisasi yang lain, sehingga membangun dan memelihara komitmen organisasional bagi sumber daya manusia dalam organisasi mutlak diperlukan jika ingin organisasi tersebut tetap eksis dan berkembang dengan baik untuk masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Cohen, a., 1999. Relationship among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20:285-308.
- Gregersen, H.B., 1993. Multiple Commitments at Work and Extrarole Behavior During Three Stages of Organizational Tenure. *Journal of Business Research*, 26:31-47.
- Luthans, F., 1996. *Organizational Behavior*. 7th Edition, New York: McGraw Hill International.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990, *The Measurement and Antecedent of Affective, Cuntinuanance and Normative Commitment to The Organization*, The Journal of Social Psychology.
- Robbins, S.P., 2001. *Organizational Behavior*, 7th. Edition, Upper Saddle River: Prentice Hall Inc.
- Somers, M.J., and Birnbaum, D., 1998. Work-related Commitment and Job Performance: It's also the nature of Performance that Counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 621-634.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., and Stinglhamber, K., 2004. Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedent and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64: 47-71.
- Etzioni, A. , 1975 , *A Comparative Analysis of Complex Organization*, New York, Free Press.
- Fink, Stephen L. At.all, 1992 , *Manual for the Minnesota satisfactoriness Scales*, Washington.

Gibson, J.L. et al. ,1996 , *Organization Behavior : Structure and Processes*, (8th ed), USA: Business Publication, Inc.

Dessler, Gary (1993), *Winning Commitment : How to Build and Keep a Competitive Workforce*, Singapore: Mcgraw Hill

Steers, R.M. , 1977 , *Antecedents and outcomes of Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly.