

# **Pengaruh Komitmen Tenaga Kerja Lepas terhadap Motivasinya dalam Perusahaan Keluarga di Sektor Informal**

**Wahyu Meutia Anggrian dan Antonius Widyatma Sumarlin**  
Peneliti Magister Manajemen Strategik, Universitas Pancasila

**Abstrak.** Berdasarkan data tahun 2012 yang diperoleh dari Dinas Koperasi & UKM Tangerang Selatan, dari dua belas ribuan pelaku UMKM, mayoritas status kepemilikannya adalah perusahaan keluarga di sektor informal. Pada umumnya, keterbatasan modal dan pesanan membuat perusahaan ini mengandalkan kekuatan komitmen karyawan untuk bertahan. Dalam kajian penelitian terdabulu, hubungan antara komitmen organisasional dan motivasi karyawan selalu menjadi dasar pemikiran dari formulasi strategi fungsional dalam menjalankan misi perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan formulasi yang tepat guna pembentukan strategi fungsional dalam perusahaan di sektor informal. Penelitian terkait komitmen tenaga kerja lepas terhadap motivasinya dalam perusahaan keluarga di sektor informal baru pertama kali ini dilakukan dengan harapan kunci pertahanan dan keberlangsungan pola manajemen UMKM Indonesia dapat teridentifikasi. Pengolahan data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) yang diolah dengan Lisrel 8.7. Responden dalam penelitian ini yaitu pekerja lepas di tiga perusahaan keluarga sektor informal di Tangerang Selatan di bidang kayu lapis, konveksi dan kuliner. Hasil penelitian menunjukkan komitmen afektif adalah dimensi yang terpenting dalam mempertahankan keberlangsungan hubungan tenaga kerja dan perusahaan keluarga; artinya, keterikatan emosional organisasi dan karyawan harus sejalan dan erat hubungannya. Kedepannya, kajian yang terkait transformasi perusahaan keluarga dari sektor informal ke sektor formal dapat menggunakan studi ini sebagai titik awal referensi.

**Kata kunci:** komitmen organisasional, motivasi karyawan, perusahaan keluarga sektor informal, tenaga kerja lepas, manajemen stratejik fungsional

**Abstract.** The office of Cooperative and SME Tangerang Selatan estimated in 2012 around twelve thousands SME in the area are mostly family owned business operating in informal sector. Constrained by capital and orders, many rely on their strong organizational commitment to survive. Previous researches have also shown that the strong relationship between organizational commitment and employees' motivation is the key to uphold the fort. Family owned company in the informal sector and non-contractual workers are the least researched in the Indonesian Managment literatures; hence, bring it up the two objects together to the surface should enlight some indicative keys to their management survivability and continuity. Respondents were non-contractual worker in the three informal sectors in Plywood, Garment and Culliner in Tangerang Selatan. The data was then processed with Structural Equation Model (SEM) and run with Lisrel 8.7. The finding indicates that the affective commitment is the essential dimension for the family owned company to have survived theroughbut these years. Hence, future research has an opportunity to focus on a unanimosity in behavior and culture between the family owned company and ber non-contractual workers should the business evolves into existence in the formal sector.

**Keyword:** organizational commitment, employee motivation, informal sector' family owned company, non contractual worker, functional strategic management

---

\*Corresponding author. Email: [mutia.anggrian@gmail.com](mailto:mutia.anggrian@gmail.com)

Received: 9 Februari 2016, Revision: 20 Juli 2016, Accepted: 23 Agustus 2016

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2016.15.2.3>

Copyright©2016. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

## Pendahuluan

Keberadaan perusahaan keluarga memiliki peran yang penting dalam perekonomian dunia dan menjadi penggerak bagi timbulnya industrialisasi di banyak negara. Sekitar 80 persen perusahaan di dunia adalah perusahaan keluarga (La Porta *et al.*, 1999, Chrisman *et al.*, 2003, *European Family Businesses*, 2012). Di Indonesia, menurut Sensus Ekonomi BPS, perusahaan keluarga merupakan mayoritas perusahaan swasta di Indonesia, yang kontribusinya mencapai 82,44 persen dari GDP yang berasal dari sektor swasta. Di Amerika Serikat, 70 persen perusahaan dimiliki atau dikontrol oleh keluarga dan 59 persen GDP-nya disumbang oleh perusahaan keluarga. Jadi, tepat jika digambarkan perusahaan keluarga adalah salah satu pilar penting ekonomi suatu negara (Suara Merdeka, 2010).

Susanto (2005) dalam bukunya “*World Class Family Business*” menjelaskan pembagian perusahaan keluarga menurut terminologi bisnis, yaitu *Family Owned Enterprise* (FOE) dan *Family Business Enterprise* (FBE). FOE adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan. Perusahaan seperti ini merupakan bentuk lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikannya. Sedangkan FBE adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Perusahaan tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Jenis perusahaan keluarga inilah yang banyak terdapat di Indonesia.

Jenis perusahaan FBE ini dapat dibagi menjadi dua yaitu perusahaan keluarga sektor formal dan perusahaan keluarga sektor informal. Menurut *The World Bank Group* sektor informal memainkan peran penting dan kontroversial yaitu menyediakan pekerjaan dan mengurangi pengangguran, tetapi banyak juga kasus pekerja yang dibayar rendah dan keamanan pekerja lemah.

Menurut Organisasi Buruh Internasional (ILO) dalam *Kenya Mission Report* tahun 1972 konsep sektor informal ialah (1) kemudahan untuk masuk, (2) ketergantungan pada sumber daya adat, (3) kepemilikan keluarga, (4) operasi skala kecil, (5) padat karya dan teknologi adaptif, (5) keterampilan yang diperoleh diluar sektor informal dan (6) pasar yang kompetitif. Publikasi United Nations (2010) menyebutkan bahwa konsep sektor informal merupakan kondisi dimana pekerja tidak dilindungi oleh undang-undang tenaga kerja nasional, perlindungan sosial dan keuntungan-keuntungan yang diperoleh oleh pekerja, seperti cuti dan bonus tahunan.

Konsep sektor informal tidak terlepas dari faktor tenaga kerja lepas. Tenaga kerja lepas timbul dari hubungan atas dasar situasi yang tidak lazim, dimana terdapat ketidakpastian yang harus difasilitasi sehingga pekerja dapat menghasilkan keuntungan. Keuntungan tersebut berupa kepastian yang timbul dari hubungan yang diciptakan oleh tenaga kerja lepas dan perusahaan tempatnya bekerja (Williamson, 1979; Hirway I, 2003)

Salah satu contoh perusahaan keluarga yang dimulai dari sektor informal dan kini telah bertransformasi menjadi perusahaan formal adalah Levi Strauss & Co, yaitu perusahaan swasta Amerika yang terkenal di seluruh dunia karena merek jeans denimnya. Perusahaan yang kini memperkerjakan sekitar 10.500 orang di seluruh dunia ini, berawal dari sebuah bisnis keluarga informal di pesisir barat California. Levi Strauss meyakini bahwa setiap usaha dapat memberikan keuntungan dengan berpegang pada prinsip, nilai perusahaan dan peran serta setiap individu yang unggul. Kinerja karyawan menjadi salah satu tolak ukur keberhasilannya agar mampu menjaga eksistensi perusahaan yang hingga saat ini kepemilikannya tetap dikendalikan oleh keluarga dan kerabat dari keempat orang keponakan Levi Strauss (Downey, 2014).

Dari contoh di atas membuktikan bahwa performa yang baik untuk sebuah perusahaan keluarga informal dapat mendorongnya menjadi sebuah perusahaan formal. Transformasi perusahaan keluarga akan terjadi seiring dengan pertumbuhan perusahaan. Untuk mencapai pertumbuhan perusahaan yang signifikan perlu didukung oleh komitmen karyawan terhadap perusahaan dan motivasi karyawan dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan performa terbaik.

Indikasi rendahnya komitmen karyawan terlihat dari tingginya tingkat *turnover* karyawan. Menurut Gillies (1989) tingkat *turnover* karyawan dikatakan normal jika bernilai  $\leq 5\%$ . Sedangkan data tentang presentase *turnover* karyawan pada penelitian ini berkisar 8.5% - 9%. Fenomena *turnover* ini ditandai dengan tingkat absensi yang meningkat, karyawan malas bekerja sehingga seringkali target kerja tidak tercapai dan peningkatan pelanggaran tata tertib kerja. Oleh karena itu diperlukan rumusan strategi yang tepat untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

#### *Manajemen Strategi Fungsional*

Strategi fungsional adalah tingkatan strategi yang terdiri dari strategi produksi dan operasi (skala ekonomi, efek pembelajaran dan kurva pengalaman), Strategi Pemasaran (*Segmenting, Targeting, Positioning*), Strategi Keuangan (modal kerja dan inventasi) dan Strategi Sumber Daya Manusia (produktivitas, kompetensi dan kepuasan kerja). Semua strategi tersebut menunjukkan pentingnya peran sumber daya, kapabilitas dan keunggulan kompetitif dalam menjelaskan aspek durabilitas, transparansi, transferabilitas dan replikabilitas (Hubeis dan Najib, 2014).

Strategi fungsional berfokus pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan *value* terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan. Strategi fungsional Sumber Daya Manusia memainkan peran strategis yang penting bagi perusahaan karena memang dirancang untuk memberikan kebijakan

internal yang konsisten dan praktik yang memastikan bahwa sumber daya manusia sebuah perusahaan memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan strategis. Oleh karena itu keterlibatan sumber daya manusia strategis sebagai bagian dari strategi fungsional perusahaan berkontribusi pada komitmen dan ikatan karyawan terhadap perusahaan (Huselid, 1995).

Manajemen sumber daya manusia dan ketersediaan sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Acquaah dan Amoako-Gyampah, 2003). Keterlibatan Manajemen sumber daya manusia strategis sangat penting dalam praktek bisnis keluarga (Carlson *et al.*, 2006, Kotey dan Folker, 2007). Terdapat beberapa fokus dalam manajemen sumber daya manusia strategis yaitu rekrutmen, seleksi, partisipasi dan keterlibatan karyawan (Gyampah *et al.*, 2008).

#### *Komitmen Organisasional*

Komitmen Organisasional memiliki tempat yang penting dalam studi mengenai perilaku organisasi. Sejumlah besar penelitian telah mengungkapkan hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku di lingkungan kerja (Porter *et al.*, 1974; Angle dan Perry, 1981; Ghosh dan Swamy, 2014). Sebuah perusahaan tidak akan mampu untuk berada di tingkat puncak jika tidak ada karyawan yang berkomitmen terhadap tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk memahami konsep komitmen organisasi dan dampaknya bagi perusahaan.

Bateman dan Strasser (1984) menyatakan bahwa komitmen organisasional didefinisikan sebagai sifat dasar multidimensi, melibatkan loyalitas karyawan, keinginan untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, tingkat tujuan dan nilai yang sejalan dengan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan. Mottaz dalam Bratton & Gold (1999) memandang komitmen organisasional sebagai sebuah respon yang efektif (sikap) yang menghasilkan sebuah evaluasi pada situasi kerja yang berhubungan atau keterikatan individu pada organisasi.

Lebih lanjut Noe (2000) menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah tingkatan dimana seseorang memposisikan dirinya pada organisasi dan kemauan untuk melanjutkan upaya pencapaian kepentingan organisasinya. Individu yang memiliki komitmen yang rendah pada organisasi seringkali hanya menunggu kesempatan yang baik untuk keluar dari pekerjaan mereka. Ketika karyawan keluar, maka perusahaan harus merekrut karyawan baru yang menimbulkan biaya perekrutan dan pelatihan.

Jadi, jika karyawan dapat bertahan untuk waktu yang lebih lama maka perusahaan diuntungkan diuntungkan dari segala sisi (Ahmad *et al.*, 2014). Porter *et al.*, (1974) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki tiga komponen utama, yaitu (1) keyakinan yang kuat dan penerimaan atas tujuan organisasi, (2) keinginan untuk mengerahkan usaha yang keras atas nama organisasi, dan (3) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi (Morrow, Mc Elroy dan Blum, 1988), yaitu pemahaman tujuan perusahaan, perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (pekerjaan adalah menyenangkan) dan perasaan loyal (perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal).

Menurut Mowday (1982) terdapat beberapa faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasinya, yaitu:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
2. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi
3. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Ketiga karakteristik ini menyatakan bahwa komitmen organisasional melibatkan lebih dari sekedar loyalitas yang pasif terhadap organisasi.

Hal ini melibatkan suatu hubungan yang aktif dengan organisasi, dimana para karyawan mempunyai kemampuan untuk memberikan diri mereka dan membuat suatu kontribusi personal untuk membantu organisasi mencapai kesuksesan (Cherrington, 1994).

Menurut Meyer dan Herscovitch (2001) komitmen merupakan kekuatan yang mengikat seseorang untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau lebih. Kekuatan tersebut didasarkan oleh tiga basis, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Meyer dan Allen, 1991).

#### 1. *Komitmen Afektif (Affective Commitment)*

Menurut Allen dan Meyer (1991) komitmen afektif adalah keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*). Komitmen afektif merefleksikan hubungan kerja yang terjalin baik dan mampu memberikan kenyamanan psikologis, membuat seseorang terbiasa dengan apa yang menjadi pekerjaannya, dan betah bekerja di organisasi tersebut sehingga akan membuat komitmennya terhadap organisasi semakin tinggi.

#### 2. *Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment)*

Komitmen berkelanjutan adalah komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan (Meyer dan Allen, 1991). Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*).

Komitmen berkelanjutan merefleksikan pengakuan biaya yang terkait jika meninggalkan organisasi. Antecedent yang sering dipelajari terkait dengan biaya yang dirasakan adalah sisi pertaruhan, investasi dan ketersediaan alternatif. Becker (1960) menyarankan bahwa komitmen untuk suatu tindakan berkembang sebagai satu sisi pertaruhan yang akan hilang ketika suatu tindakan dihentikan. Contohnya adalah ancaman pembuangan waktu dan usaha yang telah dihabiskan untuk memperoleh keterampilan yang tidak dapat dipindahtangankan, gangguan hubungan pribadi dan kehilangan keuntungan berupa hak istimewa berdasarkan senioritas. Hal-hal tersebut dianggap sebagai potensi biaya jika meninggalkan perusahaan. Rusbult dan Farrell (1983) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen karyawan meningkat karena besarnya investasi juga meningkat dan ketersediaan alternatif menurun. Jadi komitmen berkelanjutan akan berkembang sebagai fungsi dari berkurangnya kesempatan kerja alternatif dan akumulasi sisi pertaruhan.

3. *Komitmen Normatif (Normative Commitment)*  
Masih dalam ulasannya Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen normatif adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*).

Wiener (1982) menyarankan bahwa terdapat kewajiban untuk bertahan pada organisasi sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif yang diberikan pada individu sebelum masuk dalam organisasi atau saat berada di organisasi. Komitmen normatif dapat berkembang ketika sebuah perusahaan memberikan karyawan *berupa rewards in advance*

(contoh: pembayaran biaya kuliah) atau menimbulkan biaya yang signifikan (contoh : biaya terkait pelatihan kerja). Oleh karena itu karyawan merasa memiliki kewajiban untuk membalas dengan cara bertahan pada perusahaan sampai “hutang” terlunasi (Scholl, 1981). Meyer & Allen (1991) menyatakan komitmen normatif akan semakin dapat diperkuat dengan adanya kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi. Kontrak psikologis adalah kepercayaan yang seseorang miliki mengenai suatu pertukaran antara karyawan dan organisasi sehingga mempengaruhi rasa memiliki kewajiban kepada organisasi.

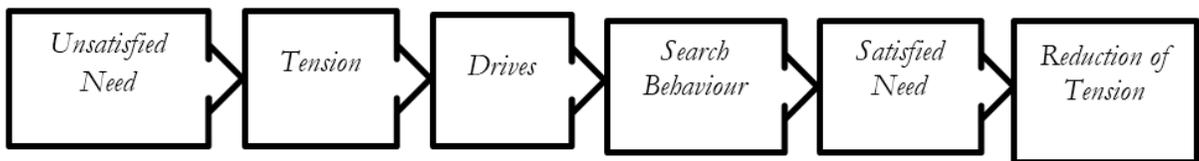
Selain ketiga komponen komitmen menurut Meyer dan Allen (1990) diatas, Wirawan (2013) menambahkan jenis komitmen lainnya, yaitu Komitmen Antara. Jika komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif relatif bersifat tetap, dalam komitmen antara, seseorang bekerja untuk suatu perusahaan sejak hari pertama niatnya bersifat sementara. Hal ini disebabkan karena seseorang bekerja hanya untuk mencari pengetahuan, keterampilan dan pengalaman agar dapat bekerja di perusahaan atau mendirikan usaha sendiri.

#### *Motivasi Karyawan*

Motivasi merupakan perwujudan motif yang berbentuk tingkah laku nyata (Atkinson, 1996). Kerlinger, N. Fred dan Elazar J. Pedhazur (1987) dalam Cut Zurnali (2004) menyatakan bahwa variabel motivasi terdiri dari: (1) Motif atas kebutuhan dari pekerjaan (*Motive*); (2) Pengharapan atas lingkungan kerja (*Expectation*); (3) Kebutuhan atas imbalan (*Incentive*). Hal ini juga sesuai dengan yang dikemukakan Atkinson (William G Scott, 1962), memandang bahwa motivasi adalah merupakan hasil penjumlahan dari fungsi-fungsi motif, harapan dan insentif. Motivasi adalah kemauan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan dan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual (Robbins dan Coulter, 2003).

Tiga elemen kunci yang dapat dilihat pada definisi ini adalah usaha, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Akhirnya, motivasi akan diperlakukan sebagai proses memuaskan kebutuhan. Kebutuhan mengacu pada beberapa keadaan internal yang membuat hasil tertentu tampil menarik.

Kebutuhan belum terpuaskan (*unsatisfied need*) akan menimbulkan ketegangan (*tension*) yang merangsang *drives* dalam individu. *Drives* ini menyebabkan perilaku pencarian (*search behaviour*) untuk menemukan tujuan tertentu, jika tercapai, akan memenuhi kebutuhan dan mengurangi ketegangan (*reduction of tension*).



Gambar 1. Proses Motivasi  
 Sumber: Robbins dan Coulter (2003)

David Clarence McClelland (1985) membangun sebuah konsep mengenai kebutuhan manusia. Menurutnya motivasi seseorang dan efektivitas dalam bekerja dipengaruhi oleh tiga kebutuhan, yaitu: (1) motivasi keberhasilan (*n-ach*), yaitu kebutuhan untuk meraih kesuksesan, (2) motivasi kekuasaan (*n-pow*), yaitu kebutuhan untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain, serta (3) motivasi afiliasi (*n-affil*), yaitu kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.

1. *Motivasi Keberhasilan (N-Ach)*

Individu dengan kebutuhan motivasi keberhasilan (*n-ach*) yang tinggi adalah seorang yang termotivasi akan prestasi. Ia akan berusaha untuk unggul dan mencapai kemajuan dalam pekerjaan serta memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan tugas-tugas yang menantang dengan baik dan memenuhi standar keunggulan. Orang-orang dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi ditandai dengan penetapan tujuan dan standar kinerja yang tinggi ( Philips dan Gully, 1997). Pencari kerja dengan motivasi keberhasilan yang tinggi lebih memilih pekerjaan atau perusahaan yang menyediakan promosi atau imbalan berdasarkan prestasi kerja daripada senioritas (Turban dan Keon, 1993). Ciri-ciri orang dengan motivasi keberhasilan yang tinggi ditandai dengan kepribadian tertentu, seperti keterbukaan, kesadaran dan kreativitas (Aitken, 2004).

Secara keseluruhan, karakteristik individu dengan motivasi keberhasilan yang tinggi adalah kesediaan untuk mengabdikan diri secara menyeluruh untuk bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas (terutama tugas yang menantang).

2. *Motivasi Kekuasaan (N-Pow)*

Kebutuhan akan kekuasaan menentukan sejauh mana seseorang berkeinginan untuk mengontrol atau mempengaruhi orang lain (Winter *et al.*, 1998). Terdapat dua bentuk kebutuhan kekuasaan, yaitu kekuasaan pribadi dan kekuasaan sosial (McClelland, 1970). Seseorang dengan kebutuhan kekuasaan pribadi lebih memilih pekerjaan yang dominan, dimana mereka dapat mengendalikan orang lain, mereka secara alami lebih agresif daripada seseorang dengan kekuasaan sosial. Sedangkan seseorang dengan kebutuhan kekuasaan sosial mengacu kepada orang-orang yang ingin memimpin atau melibatkan orang lain dalam pencapaian tujuan. Manajer dengan kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan kelembagaan cenderung lebih efektif dibandingkan dengan kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan pribadi.

3. *Motivasi Afiliasi (N-Aff)*

Winter *et al.* (1998) mengidentifikasi individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi adalah orang-orang yang menginginkan dan memelihara persahabatan dengan orang lain atau antar kelompok, mereka siap membangun hubungan positif dengan orang lain. Ciri-ciri seseorang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi adalah individu yang murah hati memberikan waktu mereka, menikmati hubungan yang stabil, lebih memilih interaksi interpersonal (Winter *et al.*, 1998) dan mudah berkomitmen untuk sebuah organisasi ketika diberi dukungan internal (Wiesenfeld *et al.*, 2001).

Banyak studi empiris (McClelland, 1985; Atkinson *et al.*, 1976, Raeisi *et al.*, 2012) yang telah menunjukkan bahwa ketiga jenis kebutuhan tersebut dapat digunakan untuk menggambarkan alasan utama seseorang untuk bertindak. Jex dan Britt (2008) menunjukkan bahwa teori kebutuhan McClelland adalah kerangka kerja motivasi manusia yang paling umum dan sering diterapkan.

*Kajian penelitian Terdahulu*

Meyer *et al.* (2001) mengatakan bahwa komitmen merupakan salah satu komponen motivasi dan penting untuk mengintegrasikan teori komitmen dan motivasi. Para peneliti menduga bahwa pekerja yang berkomitmen memberikan kontribusi kepada organisasi dalam hal motivasi (Eby *et al.*, 1999; De Silva dan Yamao, 2006; Pool dan Pool, 2007; Johnson *et al.*, 2010). Perusahaan yang memperhatikan komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, motivasi dan semangat kerja dapat mengenali manfaat jangka panjang dari keberhasilan perusahaan, loyalitas, produktivitas, dan retensi karyawan (Kim *et al.*, 2005). Dengan kata lain retensi, kehadiran, motivasi dan produktivitas kerja adalah konsekuensi dari komitmen organisasi (Mowday *et al.*, 1979; Kim *et al.*, 2005; Eby *et al.*, 1999; De Silva dan Yamao, 2006; Meyer *et al.*, 2004; McCabe dan Garavan, 2008).

Komitmen organisasional memiliki peran penting agar dapat menciptakan lingkungan bisnis yang akan meningkatkan motivasi di tempat kerja (Pool dan Pool, 2007). Altindis (2011) dalam studinya yang menggunakan metode statistic SEM mengenai hubungan antara komitmen organisasional staf kesehatan dan motivasi menemukan hasil yang sama bahwa komitmen organisasional staf kesehatan menentukan motivasi mereka dalam bekerja. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang terbaik.

Hubungan motivasi karyawan, komitmen dan keterlibatan kerja dalam penelitian Mohsan *et al.* (2011) menunjukkan hubungan yang positif satu sama lainnya. Menurutnya karyawan adalah asset perusahaan. Menciptakan karyawan yang memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi adalah penting untuk keberhasilan perusahaan. Dalam bentuk organisasi yang bersifat sosial seperti pramuka, motivasi karyawan dan komitmen organisasional juga terbukti secara empiris memiliki hubungan yang erat dalam pencapaian target (Rahmawati *et al.*, 2014).

*Kerangka Konseptual Penelitian*

Berdasarkan landasan teori dan kajian penelitian terdahulu diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H1 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap motivasi tenaga kerja lepas



Gambar 2. Kerangka Konsep Penelitian

Pada gambar 2, kerangka konsep penelitian mencakup hubungan dan pengaruh dari komitmen organisasional sebagai variabel eksogen terhadap motivasi karyawan sebagai variabel endogen.

## Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kategori penelitian deskriptif. Metode penelitian kuantitatif adalah Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012). Sedangkan penelitian deskriptif yaitu, penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2012).

Dalam penelitian yang dilakukan, penulis menetapkan ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Kepemilikan perusahaan merupakan perusahaan keluarga
2. Sektor usaha merupakan sektor informal

3. Objek penelitian merupakan teaga kerja lepas (*non contractual employee*)
4. Area penelitian adalah Tangerang Selatan
5. Tiga perusahaan yang diteliti adalah Indojaya (perdagangan kayu lapis), Syailendra (konveksi) dan SM Catering (kuliner)

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh tenaga kerja lepas di tiga perusahaan tersebut, yaitu 132 orang dan jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu 132 orang (metode sensus). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM).

Adapun *software* yang digunakan adalah LISREL versi 8.7. Model SEM diaplikasikan dalam proses desain instrumen penelitian (kuesioner) dan pengolahan data kuesioner (uji kecocokan). Uji kecocokan terbagi menjadi tiga tahapan, yaitu:

1. Uji kecocokan keseluruhan model
2. Uji kecocokan model pengukuran
3. Uji kecocokan model struktural

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Kecocokan Keseluruhan Model

Goodness-of-Fit	Cutt-off-Value	Hasil	Keterangan
Significancy Probability	Â 0,05	0.20186	Good Fit
CMIN/DF	Â 2,00	1.375	Good Fit
RMSEA(Root Mean square Error of Approximation)	Â 0,08	0.053	Good Fit
GFI(Goodness of Fit)	Â 0,90	0.98	Good Fit
AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)	Â 0,90	0.95	Good Fit
CFI (Comparative Fit Index)	Â 0,90	0.99	Good Fit

Berdasarkan tabel *Goodness of Fit* diatas, seluruh indikator menunjukkan bahwa model SEM sudah Fit atau sudah baik. Hal ini

mengindikasikan data hasil kuesioner sudah mampu menjawab teori yang dibangun.

### Uji kecocokan model pengukuran

Variabel	Indikator	Loading factor	Ei	Cr	Ve
Komitmen	Afektif	0,95	0,10	0,930328	0,816758
	Berkelanjutan	0,89	0,20		
	Normatif	0,87	0,25		
Motivasi	Keberhasilan	0,95	0,10	0,930328	0,816795
	Kekuasaan	0,90	0,19		
	Afiliasi	0,86	0,26		

\*) SLF = *Standardized Loading Factor*, nilai SLF yang baik  $\geq 0,50$

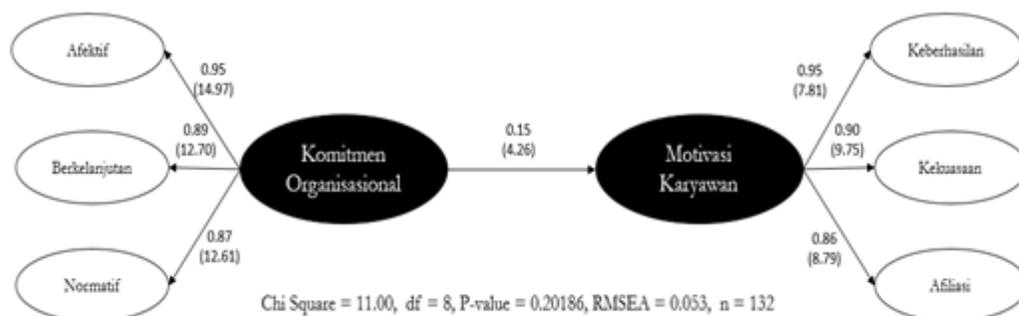
\*\*) CR = *Construct Reliability*, nilai CR yang baik  $\geq 0,70$

\*\*\*) VE = *Variance Extracted*, nilai VE yang baik  $\geq 0,50$

Dari tabel diatas terlihat bahwa seluruh variabel teramati pada diagram lintasan valid karena memiliki nilai SLF  $\geq 0,50$  dan reliabilitas baik dengan nilai CR  $\geq 0,70$  dan VE  $\geq 0,50$ . Dari nilai CR yang dihasilkan mengindikasikan keakurasian responden dalam mengisi data

sudah sesuai standar nilai yang ditentukan dan dari nilai VE menjelaskan bahwa semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* sudah mampu menjelaskan hubungan antar konstruk dengan variabel laten yang dibentuknya.

### Uji kecocokan model struktural



Gambar 3. Full Model Variabel Komitmen Organisasional dan Motivasi Karyawan

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui pengaruh komitmen terhadap motivasi memiliki koefisien path sebesar 0,15 dengan t hitung 4.26. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96 maka artinya pengaruh komitmen terhadap motivasi signifikan dan positif.

Nilai koefisien path yang positif mengindikasikan komitmen yang kuat dari para tenaga kerja lepas akan langsung berpengaruh positif terhadap motivasinya.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa hipotesis yang diajukan diterima. Komitmen organisasional berhubungan positif terhadap motivasi tenaga kerja lepas. Hasil ini sejalan dengan temuan Altindis (2011) bahwa komitmen organisasional menentukan motivasi mereka dalam bekerja. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang terbaik dan Rahmawati *et al.* (2014) yang menemukan bahwa motivasi dan komitmen memiliki hubungan positif serta Kim *et al.* (2005) menjelaskan bahwa perusahaan yang memperhatikan komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, motivasi dan semangat kerja dapat mengenali manfaat jangka panjang dari keberhasilan perusahaan, loyalitas, produktivitas, dan retensi karyawan.

Motivasi adalah kemauan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan dan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual motivasi karyawan. Menurut Mc Clelland (1985) motivasi terdiri dari motivasi keberhasilan, kekuasaan dan afiliasi. Jadi seseorang dalam bekerja dipengaruhi tiga jenis kebutuhan diatas.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai sifat dasar yang melibatkan loyalitas karyawan, keinginan untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, tingkat tujuan dan nilai yang sejalan dengan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan. Sesuai dengan Allen dan Meyer (1991) komitmen organisasional memiliki dimensi yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Komitmen afektif merupakan indikator yang paling dominan dalam membentuk komitmen tenaga kerja lepas pada perusahaan keluarga informal di Tangerang Selatan. Tenaga kerja lepas dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena memang mereka menginginkannya.

Terdapat keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan keinginan untuk tetap bertahan, membina hubungan sosial dan menghargai nilai hubungan dengan organisasi. Mereka menikmati keanggotaannya dalam perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterikatan emosional antara tenaga kerja lepas dan perusahaan tinggi maka ia akan semakin termotivasi untuk mencapai keberhasilan di perusahaan tersebut. Para tenaga kerja lepas akan mengerahkan usaha tingkat tingginya untuk mencapai keberhasilan karena keterikatan emosionalnya yang tinggi terhadap perusahaan.

## Simpulan

Konsep perusahaan keluarga informal adalah suatu usaha atau unit bisnis yang dikelola oleh pihak keluarga yang relatif merupakan perusahaan skala kecil serta belum terdaftar. Karyawan yang dipekerjakan merupakan tenaga kerja lepas atau *non-contractual employee* yaitu tidak ada kontrak kerja yang mengikat antara perusahaan dan karyawan. Berbeda dengan perusahaan formal yang memiliki formasi yang sistematis mulai dari struktur organisasi hingga tanggung jawab setiap individu dalam perusahaan. Pada perusahaan informal, seseorang dapat diberikan beberapa posisi pekerjaan dan tidak memiliki alur wewenang dan komunikasi yang tetap.

Disamping itu, visi dan misi pada perusahaan informal tidak tersurat secara jelas layaknya perusahaan formal. Oleh karena itu penerapan manajemen strategis pada perusahaan informal masih bersifat sederhana. Manajemen Strategi dimulai dari strategi fungsional yang berfokus pada memaksimalkan produktivitas sumber daya pada level fungsional sumber daya manusia.

Strategi fungsional manajemen sumber daya manusia menyangkut hubungan dan peranan tenaga kerja agar dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan. Untuk mencapai kinerja perusahaan yang terbaik dibutuhkan komitmen dan motivasi kerja yang tinggi dari seorang karyawan. Dari hasil penelitian lapangan ditemukan bahwa pengaruh komitmen terhadap motivasi memiliki koefisien path sebesar 0,15 dengan t hitung 4.26.

Nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96 artinya, komitmen organisasional memiliki hubungan positif terhadap motivasi tenaga kerja lepas. Semakin tinggi kekuatan yang mengikat seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja akan semakin meningkatkan kemauannya dalam mengerahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari perilaku seperti tidak ingin pindah kerja, bersedia kerja lembur, menaati peraturan, menjaga hak milik perusahaan dan membanggakan perusahaan kepada orang lain. Jadi, rumusan strategi yang tepat adalah meningkatkan kapasitas komitmen afektif tenaga kerja lepas agar motivasinya dalam bekerja juga meningkat.

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan implikasi secara teoritis maupun secara manajerial.

#### *Implikasi Teoritis*

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah sekiranya dapat menjadi acuan bagi para akademisi mengenai konsep manajemen sumber daya manusia pada perusahaan keluarga informal. Hubungan kerja yang tidak didasari kontrak kerja layaknya perusahaan formal menuntut adanya kesadaran para pekerja untuk bekerja secara optimal. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif terhadap motivasi tenaga kerja lepas. Untuk meningkatkan motivasinya dalam bekerja dapat dimulai dengan memperhatikan komitmen organisasional. Komitmen afektif merupakan dimensi yang dominan membentuk komitmen organisasional.

Dengan meningkatkan kapasitas komitmen afektif akan menciptakan motivasi yang tinggi dalam bekerja.

#### *Implikasi Manajerial*

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi para pemilik perusahaan keluarga informal untuk lebih memperhatikan komitmen organisasional sebagai faktor yang mendukung motivasi tenaga kerja lepas dalam bekerja. Karena semakin tinggi komitmen organisasional maka akan semakin tinggi pula motivasinya dalam bekerja. Namun sebaliknya, tenaga kerja lepas yang memiliki komitmen organisasional rendah akan cenderung kurang termotivasi dalam bekerja. Tenaga kerja merupakan kunci dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan.

Apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi akan meningkatkan peran ekstranya dalam melaksanakan segala tugas. Oleh karena itu diperlukan formulasi strategi fungsional sebagai upaya untuk meningkatkan kapasitas komitmen tenaga kerja lepas agar semakin termotivasi dalam bekerja, diantaranya:

1. Memperbanyak kegiatan-kegiatan yang dapat mempererat hubungan antara perusahaan dan tenaga kerja lepas misalnya kegiatan makan bersama, tukar hadiah setiap awal tahun, family gathering, dan mengadakan silaturahmi.
2. Dengan adanya keterlibatan emosional antara tenaga kerja lepas dan perusahaan maka sebaiknya perusahaan menerapkan sistem komunikasi terbuka, yaitu seorang pimpinan sebelum mengambil keputusan terlebih dahulu memberikan kesempatan pada para tenaga kerja lepas untuk memberikan saran dan pendapat; tegasnya pimpinan mengajak para tenaga kerja lepas ikut berpartisipasi dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Hal ini dapat dimulai dari pengaturan ruangan, misalnya seorang supervisor ditempatkan satu ruangan dengan para operator untuk memudahkan komunikasi.

3. Kedepannya dalam proses rekrutmen, sebaiknya memilih calon pekerja yang memiliki komitmen afektif tinggi terhadap perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara para calon pekerja mengisi kuesioner mengenai komitmen organisasional sehingga dapat diukur komitmen apa yang kelak mendasarinya dalam bekerja.

#### Penelitian Selanjutnya

Perusahaan keluarga informal memiliki karakteristik unik yang tidak dimiliki oleh perusahaan pada umumnya. Karena karakteristik yang unik ini, pengelolaan dan transformasi perusahaan keluarga informal menjadi formal memiliki pola yang unik pula. Perusahaan keluarga umumnya sulit berubah dan melakukan transformasi karena para perintis umumnya sangat dominan. Implikasinya, perubahan terhadap warisan (*legacy*) pendahulu baik berupa strategi, sistem, budaya, maupun gaya kepemimpinan umumnya sulit dilakukan bahkan dianggap tabu oleh generasi penerusnya. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan kajian yang terkait transformasi perusahaan keluarga dari sektor informal ke sektor formal sebagai titik awal referensi.

#### Daftar Pustaka

- Acquaah, M., & Amoako-Gyampah, K. (2003). Human capital availability, competitive intensity and manufacturing priorities in a sub-saharan african economy. *Journal of Comparative International Management*, 6(2). Retrieved from <https://journals.lib.umb.ca/index.php/JCIM/article/view/447/743>.
- Acquaah M, Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2008). *The effects of human resource management, manufacturing and marketing strategies on competitive strategy and firm performance in an emerging economy: A comparative analysis of family and nonfamily firms*. A Report Submitted to the Family Owned Research Institute (FOBI), Grand Valley State University, Grand Rapids, MI, USA.
- Ahmad, N., Javed, N.I.K., & Hamad, N. (2014). Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84-92.
- Aitken, H., J. (2004). Measured intelligence, achievement, openness to experience, and creativity. *Personality and Individual Differences*, 36(4), 913–929
- Altindis, S. (2011). Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5(21).
- Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 27, 1-14.
- Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of antecedents of the antecedent of organizational commitment. *Academy of Management Journal* 27, 95-112
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human resource management: theory and practice*. (4th ed.). Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan. Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Carlson, D.S., N. Upton, & S. Seaman (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: an analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Chrisman, J.J, Chua, J.H., & Steier L. (2003). Editorial: An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–448.
- DeSilva, D.A.M., & Yamao, M (2006). *The involvement of female labor in seafood processing in Sri Lanka: Impact of organizational fairness, organizational commitment and supervisor evaluation on employee commitment*. In Choo PS, Hall SJ, Williams MJ (eds.) Global Symposium

- on Gender and Fisheries. Seventh Asian Fisheries Forum, 1-2 December, 2004, Penang, Malaysia, pp. 103-114.
- Downey, L. (2014). *A short history of Denim*. Levi Strauss & Co. Historian
- Eby, L.T., Freeman, M., Rush, M.C., & Lance, C.E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment, a partial test of an integrative theoretical model: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483
- Ghosh, S., & Swamy. (2014). A literature review on organizational commitment – a comprehensive summary. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 4–14
- Gillies, D.A. (1989). *Manajemen keperawatan: suatu pendekatan sistem Ed.2*. Illioni: WB Saunders Company.
- Hirway, I. (2003). *Integrating unpaid work in to national policies in economic and social commission for Asia and the Pacific*. organized by United Nations Development Programme in New York
- Hubeis, M., & Najib, M. (2014). *Manajemen strategik dalam pengembangan daya saing organisasi*. Elex Media Komputindo.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.
- Jex, S.M., & Britt, T.W. (2008). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Johnson, R.E., Chang, C.H., & Yang, L.Q. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35, 226-245.
- Kim, W.G, Leong, J.K, & Lee, Y.K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 171-193.
- Kotey, B, & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type – family and nonfamily. *Journal of Small Business Management* 45(2), 214-238.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F, & Shleifer A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54 (2), 471-517.
- McCabe, T.J., & Garavan, T.N. (2008). A Study of the drivers of commitment amongst nurses: The salience of training, development and career issues. *Journal of European Industrial Training*, 32, 528-568.
- McClelland, D.C. (1970). The two faces of power. *Journal of International Affairs*, 24, 29-47.
- McClelland, D.C. (1985). How motives, skill and values determine what people do?. *American Psychologist*.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1).
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 991-1007.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M, Khan, M.S, Shaukat, Z., & Aslam N. (2011). Are employee motivation, commitment and job involvemen inter-related: evidence from banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17).
- Morrow, P.C., McElroy, J.C., & Blum, M. (1988). Work commitment among departement of transfortation employees, Profesional Notes. *Review of Public Personnel Administration*, 8(3), 96-104.
- Mowday, R.T, Steers RM, Porter LW. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224 - 247.

- Mowday, R.T, Steers, R.M, & Porter, L.W. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J.R., Gerhart, B, & Patrick, M.W. (2000) *Human resource management gaining a competitive advantage*. Third Ed, Irwin McGraw-Hill. Companies
- Phillips, J.M, & Gully, S.M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 792-802.
- Pool, S & Pool, B. (2007). A management development model: measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26, 353-369.
- Porter, L.W, Steers, R.M, Mowday, R.T, & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal Of Applied Psychology* 59, 603-609.
- Raiesi, M, Hadadi, N, Faraji, R, & Salehian, M.H. (2012). McClelland's motivational needs: A case study of physical education teachers in West Azarbaijan. *European Journal of Experimental Biology*.
- Rahmawati, Y, Abiddin, N.Z. (2014). Relationship between motivation and organizational commitment among scout volunteers In East Kalimantan. *Journal of Social Science Studies*, 2(1).
- Robbins, S.P, & Coulter, M. (2003). *Management*. 7th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Rusbult, C.E, & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of management Review*, 6, 589-599.
- Scott, G.W. (1962). *Human relation in management. A behavioral science approach*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56
- Suara Merdeka. (2010). *Keruntuhan Bisnis Keluarga Sering Dipicu Oleh Konflik Internal*. (<http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2010/07/07/115964/Keruntuhan-Perusahaan-Keluarga-Sering-Dipicu-oleh-Konflik-Internal->).
- Sugiyono. (2012). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta: Bandung
- Susanto, A.B. (2005). *World class family business. membangun perusahaan keluarga berkelas dunia*. Jakarta: PT. Mizan Pustaka.
- Turban, D.B, & Keon, T.I. (1993). Organizational attractiveness: an interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology* 78(2), 184-193
- United Nations. (2010). *The World's Women 2010: Trends and Statistics* (United Nations Publication, Sales No.E.10XVII.11) pp. 88-89.
- Wheelen, T.L, & David H. (2008). *Strategic management and business policy*. Edisi Kesebelas. Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Wiener Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review* 7, 418-428.
- Wiesenfeld, B.M, Raghuram, S, & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27, 213-229.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction-cost economics: the governance Of contractual relations. *The Journal of Economics and Law*.
- Winter, D.G., John, O.P, Stewart, A.J., Klohnen, E.C., & Duncan, L.E. (1998). Traits and motives: Toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105, 230-250.

- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Zurnali, C. (2004). *Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap perilaku produktif karyawan divisi long distance PT Telkom Tbk.* [Tesis]. Unpad, Bandung.