

PREDIKSI KOMITMEN ORGANISASI BERDASARKAN FAKTOR KARAKTERISTIK PEGAWAI, FAKTOR PSIKOLOGIS, DAN FAKTOR RETENSI PADA APARATUR SIPIL NEGARA DI PROVINSI KEPULAUAN RIAU

Widijaya*

*Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Internasional Batam
Email: widijaya@uib.ac.id

ABSTRACT

Law of Republic Indonesia number 5 of 2014 on the civil state personnel was a government reform in realizing high quality of human resources. Organizational commitment reflects the attitude of empathy towards the organization and the willingness to participate with the organization in the long run.

The sample of this research is civil state personnel from government cities/regencies department in Riau Archipelago. Total of 500 questionnaires were distributed but only 457 being collected. This research used multiple regressions in analysis data with IBM SPSS Statistics 22. This research focused on examining the effect of characteristic factors, psychological factors, and retention factors on organizational commitment.

The result of this research showed that psychological capital, perceived organizational support, job satisfaction, job characteristics, and work/life policies have a significant positive influence towards organizational commitment. Age, marital status, tenure, education level, job scope, compensation, training and development opportunities, supervisor support, and career opportunities show no significant influence towards organizational commitment.

Keywords:

Organizational Commitment, Characteristics Factor, Psychological Factor, Retention Factor, Civil State Personnel, Government.

LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia menjadi salah satu bagian penting dalam suatu organisasi. Pemerintah sebagai penyedia layanan publik harus memiliki sumber daya manusia yang bermutu dan berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari pemerintah menerbitkan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan membangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik

bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pemerintah dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas perlu proaktif dalam membangkitkan komitmen organisasi aparatur sipil negara agar tujuan negara dapat tercapai. Komitmen organisasi adalah pendekatan yang menggambarkan sikap pegawai yang empati terhadap organisasi dan keinginan untuk tetap berpartisipasi bersama organisasi dalam jangka panjang (Saeed *et al.*, 2013).

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi cenderung bersedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas tambahan, seperti kreatif dan inovatif, yang menjamin daya saing di pasar (Katz & Kahn, 1978). Komitmen organisasi pegawai tercermin dari jangka waktu bekerja yang lebih panjang dan lebih bernilai bagi organisasi dalam segi pengalaman, kompetensi, dan keahlian (Ghaffaripour, 2015). Pegawai yang memiliki loyalitas yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja bisnis yang tinggi, seperti: meningkatkan penjualan, produktivitas, profitabilitas, dan retensi pegawai (Rogers, 2001).

Survei yang diadakan oleh *State of the Global Workplace* di 142 negara di dunia membuktikan bahwa hanya 13% pegawai atau setara dengan 180 juta pegawai di seluruh dunia yang secara psikologis berkomitmen terhadap pekerjaannya dan berkemungkinan memberikan kontribusi secara positif terhadap organisasinya. Beberapa negara yang mengikuti survei ini dengan perolehan tertinggi adalah sebesar 37% pegawai di negara Panama berkomitmen terhadap pekerjaannya, diikuti dengan Costa Rica sebesar 33%, dan Amerika Serikat 30%.

Indonesia merupakan salah satu negara survei dengan hasil yaitu: hanya 8% pegawainya yang berkomitmen terhadap pekerjaannya dan berkemungkinan memberikan kontribusi secara positif terhadap organisasinya. Hasil survei yang diperoleh di Indonesia menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di Indonesia masih memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya. Komitmen organisasi yang tinggi ditandai dengan kepercayaan terhadap nilai dan tujuan organisasi dan kesediaan dalam berusaha atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan organisasi (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Pemerintah perlu mencari cara dalam menumbuhkan komitmen organisasi aparatur sipil negara agar dapat menciptakan situasi

yang saling menguntungkan, sehingga dapat mempertahankan aparatur dan sekaligus membantu pemerintah menuju ke arah yang lebih baik. Perilaku pegawai yang semakin baik terhadap organisasi menunjukkan semakin besar pegawai tersebut menerima tujuan dari organisasi sekaligus kesediaan dalam mengeluarkan upaya yang lebih besar untuk organisasi (Gbadamosi, 2003).

Beberapa perumusan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Apakah faktor karakteristik pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi? (2) Apakah faktor psikologis berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi? (3) Apakah faktor retensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi?

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keyakinan yang kuat dalam menerima tujuan dan nilai organisasi, kesediaan dalam memberikan upaya yang memadai atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat dalam mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. (Mowday *et al.*, 1982). Komitmen organisasi adalah pendekatan yang menggambarkan sikap pegawai yang empati terhadap organisasi dan keinginan untuk tetap berpartisipasi bersama organisasi dalam jangka panjang (Saeed *et al.*, 2013).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Beberapa faktor diantaranya yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah faktor karakteristik, faktor psikologis, dan faktor retensi. Berbagai hasil penelitian telah menunjukkan pengaruh faktor karakteristik terhadap komitmen organisasi. Usia, status pernikahan, jangka waktu bekerja, latar belakang pendidikan, dan posisi pekerjaan telah dibuktikan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi (Salami, 2008; Cohen, 1992; Youssef & Luthans, 2007; Amangala, 2013; Sikorsa-

Simmons, 2005; dan Kwon & Banks, 2004). Faktor karakteristik merupakan sesuatu yang melekat pada diri pegawai dan sulit untuk diubah. Organisasi perlu mengidentifikasi karakteristik pegawainya karena pegawai tersebut yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan objektif, sehingga komitmen organisasi yang dimiliki pegawai tersebut berperan penting dalam efektivitas dan stabilitas organisasi (Ogunjinmi *et al.*, 2014).

Faktor psikologis menjadi tren baru dalam meneliti pengaruh terhadap komitmen organisasi (Ghaffaripour, 2015). Beberapa penelitian terdahulu telah berhasil menemukan faktor psikologis berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Youssef & Luthans, 2007; Ghaffaripour, 2015; Shore & Tetrick, 1991; dan Matthiew & Zajac, 1990). Beberapa faktor psikologis yang digunakan dalam penelitian, diantaranya: modal psikologis, persepsi dukungan organisasi, dan kepuasan pekerjaan. Pegawai yang memiliki modal psikologis yang tinggi ditandai dengan berbagai sikap dan perilaku positif dan ditemukan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi (Ghaffaripour, 2015). Organisasi yang memberikan dukungan yang memadai kepada pegawainya, cenderung lebih mengharapkan kesuksesan organisasinya dan lebih bersedia membantu organisasinya dalam mencapai kesuksesan (Miao, 2011). Kepuasan terhadap pekerjaan membantu pegawai dalam menumbuhkan keterikatan terhadap organisasi dan mengembangkan komitmen organisasi yang kuat (Paik *et al.*, 2007).

Salah satu faktor yang ikut dalam mempengaruhi komitmen organisasi adalah faktor retensi. Faktor retensi merupakan faktor yang menentukan apakah pegawai ingin tetap berada pada organisasi atau meninggalkan organisasi (Netswera *et al.*, 2005). Faktor retensi dapat membantu dalam meningkatkan komitmen organisasi dan mewujudkan retensi pegawai yang tinggi, sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan

dengan menghasilkan tingkat pengembalian keuangan potensial dalam jangka panjang, seperti: peningkatan penjualan, produktivitas, dan profitabilitas. Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan faktor retensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Cohen, 1992; Döckel *et al.*, 2006; Dyk & Coetzee, 2012; dan Naqvi & Bashir, 2015). Faktor retensi yang digunakan dalam penelitian, diantaranya: kompensasi, karakteristik pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, dukungan atasan, peluang karir, dan kebijakan kerja dan kehidupan (Döckel *et al.*, 2006).

USIA

Usia didefinisikan sebagai pengukuran berapa tahun hidup seseorang (Sanderson & Scherbov, 2007). Pegawai yang lebih tua dianggap memiliki investasi dan riwayat yang lebih tinggi terhadap perusahaan jika dibandingkan pegawai yang lebih muda, komitmen organisasi pegawai yang lebih tua seharusnya lebih besar dari pada pegawai yang lebih muda (Bull, 2005).

STATUS PERNIKAHAN

Status pernikahan merupakan suatu keadaan yang menjelaskan apakah seorang individu telah bersatu dalam dua sistem keluarga secara keseluruhan dan membangun sistem keluarga ketiga yang baru disebut menikah, atau belum bersatu dalam dua sistem keluarga secara keseluruhan, yang disebut sebagai lajang (Imanoviani & Djuniarto, 2011). Pegawai yang telah menikah memiliki tanggung jawab terhadap keluarga yang lebih besar dan memerlukan stabilitas dan jaminan dalam pekerjaannya. Komitmen organisasi yang lebih tinggi timbul dari adanya tanggung jawab yang lebih besar jika dibandingkan dengan pegawai yang masih lajang (Chughtai & Zafar, 2006).

JANGKA WAKTU BEKERJA

Jangka waktu bekerja merupakan jumlah waktu dari seorang individu bergabung bersama organisasi sampai saat ini (Copeland, 2012). Jangka waktu bekerja pegawai semakin

panjang menyebabkan pegawai tersebut memiliki perasaan atau ikatan emosional dengan organisasi, sehingga membuat pegawai tersebut sulit dalam meninggalkan pekerjaannya (Meyer & Allen, 1997).

LATAR BELAKANG PENDIDIKAN

Latar belakang pendidikan mengacu pada tingkat tertinggi yang dicapai seseorang dalam sekolah atau jumlah tingkatan pendidikan yang telah diselesaikan (*Statistics Canada*, 2011). Latar belakang pendidikan yang tinggi mempunyai ekspektasi dan kebutuhan yang tidak bisa terpenuhi oleh organisasi. Hal ini menyebabkan pegawai yang berpendidikan tinggi merasa frustrasi dan tidak senang, sehingga tidak berkomitmen terhadap organisasi, dan berkeyakinan bahwa ekspektasi dan kebutuhannya akan terpenuhi di organisasi lainnya (Al-Khatani, 2012).

POSISI PEKERJAAN

Posisi pekerjaan merupakan jenis pekerjaan yang berhubungan dengan struktur suatu organisasi (Badan Pengembangan & Pembinaan Bahasa, 2015). Mowday *et al.* (1982) menunjukkan bahwa posisi pekerjaan yang tinggi memiliki lingkup pekerjaan yang lebih luas dan memberikan tantangan dan tanggung jawab yang lebih besar, sehingga meningkatkan komitmen organisasi pegawai tersebut.

MODAL PSIKOLOGIS

Modal psikologis merupakan kondisi pengembangan individu positif yang memiliki karakteristik percaya diri, positif dan optimisme, ketekunan, dan ketahanan. Pegawai yang memiliki tingkat harapan, optimisme, ketahanan yang lebih tinggi akan menghasilkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi (Youssef & Luthans, 2007).

PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI

Persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai pegawai dalam sebuah organisasi memiliki keyakinan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang telah pegawai korbankan dan sejauh

mana kepedulian mengenai kesejahteraan pegawainya (Eisenberger, 1986). Semakin tinggi dukungan organisasi yang diberikan, pegawai akan bekerja lebih keras dalam membantu organisasi dalam mencapai tujuan, sehingga menghasilkan komitmen organisasi yang lebih tinggi. (Aselage & Eisenberger, 2003).

KEPUASAN PEKERJAAN

Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan kepuasan pekerjaan sebagai perasaan positif mengenai pekerjaan seseorang yang disebabkan oleh penilaian dari karakteristiknya. Kepuasan pekerjaan merupakan kondisi emosional positif yang berasal dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Locke, 1976). Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi, seperti: hadir dalam bekerja, tetap bekerja untuk organisasi, tiba ditempat kerja tepat waktu, memiliki kinerja yang baik, dan bermanfaat bagi organisasi (Lumley *et al.*, 2011).

KOMPENSASI

Kompensasi terdiri dari semua penghargaan keuangan. Tiga elemen pokok dari kompensasi, yaitu: gaji, insentif, dan manfaat (Saeed *et al.*, 2013). Kompensasi menawarkan individu peluang untuk keamanan, otonomi, pengakuan, dan peningkatan harga diri. Peningkatan harga diri dan kepentingan ini yang mengarahkan pada komitmen organisasi (Döckel *et al.*, 2006).

KARAKTERISTIK PEKERJAAN

Karakteristik pekerjaan merupakan sejauh mana pekerjaan dirancang sehingga meningkatkan motivasi pekerjaan internal dan kepuasan pekerjaan untuk pekerjaan saat ini (Hackman & Oldman, 1974). Pekerjaan yang memerlukan keahlian yang tinggi untuk menyelesaikannya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bekerja mandiri, kemampuan yang mahir, dan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Dubie, 2000).

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan dan pengembangan didefinisikan sebagai pengalaman belajar yang direncanakan dan mengajarkan pegawai bagaimana untuk melakukan pekerjaan saat ini dan masa depan (Tahir *et al.*, 2014). Pegawai yang diberikan pelatihan dan pengembangan merasa bahwa organisasi menghargai pegawainya. Hal ini memberikan pegawai suatu rasa dihargai dan meningkatkan komitmen organisasi dari pegawai tersebut (Döckel *et al.*, 2003).

DUKUNGAN ATASAN

Dukungan atasan merupakan pengakuan dan umpan balik yang atasan berikan kepada pegawainya (Dyk & Coetzee, 2012). Dukungan atasan memberikan pegawai merasakan penting dan bertanggung jawab, sehingga pegawai tersebut bisa menggunakan inovasi dan keahliannya sebagai keunggulan organisasi (Eisenberger *et al.*, 1990).

PELUANG KARIR

Peluang karir merupakan sebuah rencana untuk pegawai dalam mencapai sasaran karir dan termasuk pencapaian pada posisi yang lebih bertanggung jawab dalam suatu organisasi (*World at work*, 2015). Pegawai yang merasa bahwa ada banyak peluang karir dalam organisasi tempat pegawai tersebut bekerja, maka akan menyebabkan kinerja pekerjaan yang lebih baik, mengurangi keinginan untuk berhenti bekerja, dan meningkatkan komitmen organisasi pegawai tersebut (Dyk & Coetzee, 2012).

KEBIJAKAN KERJA DAN KEHIDUPAN

Kebijakan kerja dan kehidupan merupakan kemampuan individu, tanpa memandang usia atau jenis kelamin, dalam menemukan irama yang memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan tanggung jawab, aktivitas, dan aspirasi atas pekerjaan maupun non pekerjaan (Hughes & Bozionelos, 2007). Kebijakan yang fleksibel dapat meningkatkan komitmen organisasi dan loyalitas untuk pria dan wanita pada di semua jenjang kehidupan (Roehling *et al.*, 2001).

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : Usia berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.
- H₂ : Status pernikahan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.
- H₃ : Jangka waktu bekerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.
- H₄ : Latar belakang pendidikan berpengaruh signifikan negatif terhadap komitmen organisasi.
- H₅ : Posisi pekerjaan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.
- H₆ : Modal psikologis berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.
- H₇ : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.
- H₈ : Kepuasan pekerjaan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.
- H₉ : Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.
- H₁₀ : Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.
- H₁₁ : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.
- H₁₂ : Dukungan atasan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.
- H₁₃ : Peluang karir berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.
- H₁₄ : Kebijakan kerja dan kehidupan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

METODE PENELITIAN**POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN**

Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah aparatur sipil negara yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil yang bekerja di instansi pemerintah Kota/Kabupaten di Kepulauan Riau, Indonesia berjumlah 25.857 (Badan Pusat Statistik, 2016). Penelitian ini menggunakan ukuran sampel yang disarankan oleh Krejcie dan Morgan (1970). Sampel minimum yang diperlukan dalam penelitian ini berjumlah 379 data. Metode pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan *snowball sampling*. Kuesioner mulai disebarakan melalui beberapa pihak ketiga yang bekerja di instansi pemerintah Kota/Kabupaten di Kepulauan Riau dan dilanjutkan penyebaran ke rekan kerja/pihak lain yang memiliki kriteria yang sama seperti pihak ketiga tersebut.

PENGUKURAN VARIABEL

1. Komitmen organisasi diukur dengan 18 pertanyaan dari penelitian Döckel *et al.* (2006) yang diadopsi menggunakan *organizational commitment questionnaire* (OCQ) dari Meyer *et al.* (1993). Delapan belas pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *likert*.
2. Usia diukur dengan menggunakan skala ordinal yang diadopsi dari penelitian Ghaffaripour (2015) yang terdiri dari 8 skala pengukuran, yaitu: 21-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 51-55, dan > 55.
3. Status pernikahan menggunakan skala nominal yang diadopsi dari penelitian Ghaffaripour (2015) yang terdiri dari 2 skala pengukuran, yaitu menikah dan belum menikah.
4. Jangka waktu bekerja menggunakan skala ordinal yang diadopsi dari penelitian Ghaffaripour (2015) yang terdiri dari 7 skala pengukuran, yaitu: <1, 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-30, dan >30.
5. Latar belakang pendidikan menggunakan skala ordinal yang diadopsi dari penelitian Döckel *et al.* (2006) yang terdiri dari 7 skala pengukuran, yaitu: sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas atau setaranya, diploma, sarjana, magister, dan doktor.
6. Posisi pekerjaan menggunakan skala nominal yang diadopsi dari penelitian Amangala (2013) yang terdiri dari 2 skala pengukuran, yaitu: manajerial dan non-manajerial.
7. Modal psikologis diukur dengan 10 pertanyaan dari penelitian Ghaffaripour (2015) yang diadopsi dari *psychological capital questionnaire* (PCQ) atau PCQ-24 dari Luthans *et al.* (2007). Sepuluh pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *likert*.
8. Persepsi dukungan organisasi diukur dengan 8 pertanyaan dari penelitian Ghaffaripour (2015) yang diadopsi dari *perceived organizational support questionnaire* (PQSQ) dari penelitian Eisenberger *et al.* (1997). Delapan pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *likert*.
9. Kepuasan pekerjaan diukur dengan 8 pertanyaan dari penelitian Ghaffaripour (2015) yang diadopsi dari *job satisfaction survey* (JSS) dari Spector (1985). Delapan pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *likert*.
10. Kompensasi diukur dengan 13 pertanyaan dari penelitian Döckel *et al.* (2006) yang diadopsi dari *Pay Satisfaction Questionnaire* (Heneman & Schwab, 1985). Tiga belas pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *likert*.
11. Karakteristik pekerjaan diukur dengan 2 pertanyaan dari penelitian Döckel *et al.* (2006) yang diadopsi dari *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1975; 1976). Dua pertanyaan tersebut

- dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *likert*.
12. Pelatihan dan pengembangan diukur dengan 6 pertanyaan dari penelitian Döckel *et al.* (2006) yang diadopsi dari penelitian Rogg *et al.* (2001). Enam pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *likert*.
 13. Dukungan atasan diukur dengan 6 pertanyaan dari penelitian Döckel *et al.* (2006) yang diadopsi dari penelitian Ramus dan Steger (2000). Enam pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *likert*.
 14. Peluang karir diukur dengan 4 pertanyaan dari penelitian Döckel *et al.* (2006) yang diadopsi dari penelitian Landau dan Hammer (1986). Empat pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *likert*.
 15. Kebijakan kerja dan kehidupan diukur dengan 4 pertanyaan dari penelitian Döckel *et al.* (2006) yang diadopsi dari penelitian Paré *et al.* (2001). Empat pertanyaan tersebut dinilai dengan menggunakan 5 poin skala *likert*.

METODE ANALISIS DATA

Penelitian ini menggunakan metode analisis data regresi berganda (*multiple regression analysis*). Penelitian ini melakukan pengujian data dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS *Statistics* versi 22. Data-data tersebut dianalisis dengan tahapan uji statistik deskriptif, uji kualitas data (uji *outlier*, uji validitas, dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas), dan uji hipotesis (uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi).

ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN STATISTIK DESKRIPTIF

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai sarana pengumpulan data dengan objek penelitiannya adalah aparatur sipil negara yang bekerja di instansi pemerintahan Kota/Kabupaten di Kepulauan Riau. Kuesioner yang disebar pada penelitian ini berjumlah 500 kuesioner. Kuesioner yang kembali dari penyebaran berjumlah 457 dan terdapat 31 kuesioner yang pengisian tidak lengkap, sehingga jumlah kuesioner yang sesuai kriteria berjumlah 426. Data *outlier* dalam penelitian ini berjumlah 47 data, sehingga data yang dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya berjumlah 379 data. Hasil pengujian karakteristik umum responden di Tabel 1 menunjukkan bahwa sebesar 312 orang atau 82% aparatur sipil negara di Kepulauan Riau yang ikut berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini memiliki usia diantara 21 – 45. Mayoritas dari aparatur sipil negara telah menikah dengan latar belakang pendidikan sarjana dan menduduki posisi non-manajerial. Jangka waktu bekerja dari aparatur sipil negara bervariasi, mulai dari 6 – 10 tahun (28%), 11-15 tahun (21%), dan 1-5 tahun (18%). Apabila dilihat dari jenis kelamin, sebesar 53% atau 200 orang merupakan pria, dan sebesar 47% atau 179 orang merupakan wanita.

Hasil deskriptif pada Tabel 2 menunjukkan rata-rata komitmen organisasi responden belum memiliki keterikatan emosional yang kuat, sehingga tidak akan mengalami kesulitan untuk meninggalkan organisasinya apabila memiliki peluang pekerjaan yang lebih baik. Modal psikologis menunjukkan rata-rata responden masih kurang percaya diri dan optimis dalam menghadapi kesulitan/hambatan yang dialami dalam pekerjaan. Aparatur yang memiliki sikap yang positif dan optimis mampu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dan memecahkan berbagai tantangan yang datang

baik dari luar maupun dalam instansi pemerintahan.

Hasil responden persepsi dukungan organisasi menunjukkan rata-rata responden merasa bahwa organisasinya cukup menghargai pendapat dan mempedulikan kesejahteraan pegawainya. Rata-rata responden mengungkapkan bahwa responden merasakan bahwa kepuasan atas pekerjaan masih dapat ditingkatkan baik dalam hal komunikasi, kompensasi, fasilitas, dan peluang promosi.

Kompensasi menunjukkan rata-rata responden menunjukkan masih kurang puas terhadap kebijakan kompensasi yang telah dirancang oleh Pemerintah. Kompensasi aparatur ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2015 tentang Perubahan Ketujuh Belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 tahun 1977 mengenai gaji pegawai negeri sipil. Hasil responden karakteristik pekerjaan menunjukkan rata-rata responden tidak merasakan bahwa pekerjaannya memerlukan keahlian yang tinggi dalam menyelesaikan dan memberikan peluang untuk bekerja secara bebas dan mandiri.

Pelatihan dan pengembangan menunjukkan rata-rata responden merasa pelatihan dan pengembangan yang diberikan belum cukup memadai dalam hal waktu, biaya, dan kesempatan untuk terlibat dalam pengembangan diri. Rata-rata responden merasa bahwa atasannya kurang dalam memberikan pujian atas kinerja yang baik, memberikan tanggapan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan menghargai ide dari bawahannya.

Peluang karir menunjukkan rata-rata responden tidak merasa terdapat peluang karir yang memadai di organisasinya. Instansi pemerintahan telah memiliki struktur yang cukup jelas mengenai jenjang karir dan memiliki sistem penilaian kinerja yang objektif, sehingga kesempatan untuk naik jabatan berasal dari kemampuan diri sendiri.

Kebijakan kerja dan kehidupan menunjukkan rata-rata responden tidak merasa bahwa jadwal kerjanya bertentangan dengan kehidupannya dan mempengaruhi peran sebagai pasangan hidup dan atau orang tua.

HASIL PENGUJIAN

Hasil pengujian *outlier* menunjukkan bahwa terdapat 47 data mengandung *outlier* yang harus dikeluarkan dalam pengujian selanjutnya. Pengujian validitas menunjukkan bahwa 8 dari 18 indikator pengukuran komitmen organisasi dan 3 dari 6 indikator pengukuran dukungan atasan memiliki nilai *factor loading* dibawah kriteria 0,5, sehingga 11 indikator tersebut akan dikeluarkan dalam pengujian selanjutnya. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dibawah memiliki nilai *cronbach's alpha* diatas kriteria 0,6, sehingga memenuhi persyaratan uji reliabilitas.

Hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa pengujian normalitas terpenuhi dilihat dari titik-titik mengikuti garis diagonal dan tersebar disekitar diagonal, semua variabel memiliki nilai VIF setiap variabel lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* tidak lebih kecil dari 0,10, sehingga pengujian multikolinearitas terpenuhi. Pengujian heteroskedastisitas terpenuhi dilihat dari titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola yang jelas, dan menyebar diatas dan dibawah angka 0. Uji F pada Tabel 3 menunjukkan nilai F sebesar 33,723 dengan tingkat signifikansi 0,000 kurang dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dapat digunakan dalam memprediksi komitmen organisasi.

Hasil pengujian t dapat dilihat dari Tabel 4. Hasil pengujian usia tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Usia sering digambarkan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi karena pegawai yang usianya lebih tua akan memiliki pekerjaan yang lebih bermanfaat (*rewarding jobs*), partisipasi lebih banyak dalam pengambilan keputusan, dan lebih mudah

berintegrasi dengan lingkungan kerja, sehingga usia tidak dapat meningkatkan komitmen organisasi, melainkan meningkatkan kualitas pekerjaan dan pengalaman pekerjaan (Sikorska-Simmons, 2005).

Status pernikahan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Karya teoretis yang minim telah didedikasikan untuk mengetahui alasan status pernikahan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sebagian besar penulis lebih memilih untuk menjadikan status pernikahan sebagai statistik deskriptif daripada variabel penjelas. Status pernikahan berkemungkinan lebih berkaitan dengan komitmen kalkulatif karena pegawai yang telah menikah pada umumnya cenderung memiliki beban keuangan yang lebih besar (Mathieu & Zajac, 1990).

Jangka waktu bekerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh kenyataan bahwa jangka waktu bekerja yang lama tidak mencerminkan semakin besarnya manfaat (*side bets*), seperti perencanaan pensiun, asuransi kesehatan, dan kompensasi yang lebih tinggi (Sikorska-Simmons, 2005).

Latar belakang pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Pegawai yang berpendidikan tinggi memiliki ekspektasi yang susah dipenuhi oleh organisasi. Pegawai tersebut berkemungkinan lebih komitmen terhadap profesinya dan sering mendapatkan peluang pekerjaan dalam jumlah yang banyak (Mathieu & Zajac, 1990).

Posisi pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Keadaan organisasi kemungkinan memainkan peran penting dalam tingkat komitmen organisasi posisi manajerial. Organisasi yang berbeda jelas akan menyebabkan perbedaan dalam tingkat komitmen organisasi, dan komitmen organisasi ini akan sama kuat ataupun lemah pada seluruh hirarki organisasi. Posisi manajerial tidak ditemukan

berkomitmen lebih tinggi dari non manajerial (Bull, 2005).

Modal psikologis berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Modal psikologis merupakan kondisi pengembangan individu yang bersifat positif, sehingga aparatur yang memiliki tingkat harapan, optimisme, ketahanan yang lebih tinggi akan menghasilkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi (Youssef & Luthans, 2007).

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Kondisi ini menggambarkan bahwa aparatur yang merasakan dukungan dari organisasinya akan membangun rasa komitmen organisasi yang lebih kuat (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Kepuasan pekerjaan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menggambarkan bahwa aparatur yang puas terhadap pekerjaannya cenderung setia kepada organisasinya dan mempertahankan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sehingga tidak akan berpikir untuk mengganti pekerjaannya dan menganggap bahwa pekerjaan pada saat ini lebih baik daripada yang lainnya (Ghaffaripour, 2015).

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi kemungkinan dimediasi oleh kepercayaan. Pegawai cenderung mencari organisasi dimana mereka merasa dipercaya dan diberi kesempatan untuk bekerja dengan rekan kerja dan pemberi kerja. Kepercayaan ada diantara orang (*interpersonal trust*), diantara organisasi (*organizational trust*), dan antara individu dengan organisasi (*inter-organizational trust*). Ketika pegawai tersebut membangun kepercayaan, maka pegawai tersebut cenderung memiliki rasa kewajiban dan melanjutkan hubungan (Ariffin & Ha, 2015).

Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Pekerjaan yang memerlukan keahlian yang tinggi untuk menyelesaikannya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bekerja mandiri, kemampuan yang mahir, dan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen organisasi (Dubie, 2000).

Pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Aparatur tidak melihat pelatihan dan pengembangan sebagai beban yang besar atau manfaat yang penting dalam pertimbangan untuk meninggalkan organisasinya. Aparatur berkemungkinan untuk tetap berada di organisasi karena investasi terhadap organisasi atau beban/manfaat yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi, seperti: ketakutan akan kehilangan uang pensiun, manfaat unik yang ada pada organisasinya, bahkan hubungan yang telah dikembangkan dengan rekan kerja. Hubungan antara aparatur dan organisasi mungkin bisa dikembangkan ketika kompensasi yang diterima akan lebih tinggi atau menjamin adanya promosi apabila telah mengikuti pelatihan dan pengembangan (Bashir & Long, 2015).

Dukungan atasan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Cara efektif untuk melakukan suatu tugas yang sederhana adalah secara individu, sehingga keikutsertaan pihak lain merupakan suatu hal yang tidak dibutuhkan dan kemungkinan dapat menimbulkan kebingungan serta tidak berdampak pada peningkatan kinerja dan sikap. Aparatur mungkin menganggap dukungan atasan dalam situasi demikian adalah campur tangan yang tidak dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Lee & Corbet, 2006).

Peluang karir tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Peluang karir aparatur sipil negara telah diatur

dalam Undang Undang No. 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara, sehingga aparatur mungkin merasakan bahwa karirnya telah ditutupi oleh hirarki departemen. Hal ini mengakibatkan sikap aparatur yang bervariasi terhadap peraturan peluang karir dan menunjukkan kebijakan sulit untuk dijalankan, sehingga atasan tidak memiliki ketertarikan dalam membentuk dan mengarahkan karir bawahannya (Döckel *et al.*, 2003).

Kebijakan kerja dan kehidupan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Kebijakan kerja dan kehidupan yang fleksibel dapat meningkatkan komitmen organisasi dan loyalitas, sehingga dapat membantu aparatur dalam menyeimbangkan antara tanggung jawab kerja dan keluarga (Friedan, 1989 & Roehling *et al.*, 2001).

Hasil pengujian koefisien determinasi pada Tabel 5 menunjukkan bahwa *R square adjusted* memiliki nilai 0,548, artinya variabel yang ada dalam model regresi dapat menjelaskan komitmen organisasi sebesar 54,80% dan sisanya sebesar 45,20% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak ditemukan pada model penelitian ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor karakteristik, faktor psikologis, dan faktor retensi terhadap komitmen organisasi. Faktor karakteristik terdiri dari usia, status pernikahan, jangka waktu bekerja, latar belakang pendidikan, dan posisi pekerjaan. Faktor psikologis terdiri dari modal psikologis, persepsi dukungan organisasi, dan kepuasan pekerjaan, sedangkan faktor retensi terdiri dari kompensasi, karakteristik pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, dukungan atasan, peluang karir, dan kebijakan kerja dan kehidupan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal psikologis, persepsi dukungan organisasi, kepuasan pekerjaan, karakteristik pekerjaan, dan kebijakan kerja dan kehidupan berpengaruh signifikan positif terhadap

komitmen organisasi. Usia, status pernikahan, jangka waktu bekerja, latar belakang pendidikan, posisi pekerjaan, kompensasi, karakteristik pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, dukungan atasan, peluang karir, dan kebijakan kerja dan kehidupan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pemerintah sebaiknya fokus beberapa faktor yang terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dalam penelitian ini, seperti: modal psikologis, persepsi dukungan organisasi, kepuasan pekerjaan, karakteristik pekerjaan, dan kebijakan kerja dan kehidupan. Faktor-faktor tersebut dapat digunakan pemerintah secara maksimal dalam menumbuhkan komitmen organisasi, sehingga dapat membantu pemerintah mewujudkan aparatur sipil negara yang ideal dan dapat berkompetisi secara berkesinambungan di era globalisasi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Kahtani, N. S. (2012). A study of relationship between demographical variables, organizational structure and social interaction with organizational commitment among employees of Saudi Arabia. *International Journal of Trade and Commerce-IIARTC January-June 2012*, 1(1), 11-22.
- Amangala, T. A. (2013). The effect of demographic characteristics on organisational commitment: A study of salespersons in the soft drink industry in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(18), 109-118.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Ariffin, H. F., & Ha, N., C. (2015). Examining malaysian hotel employees organizational commitment by gender, education level and salary. *The South East Asian Journal of Management Seam April 2015*, 9(1), 1-20.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa (2012). Makna kata pekerjaan, profesi, dan jabatan. Retrieved December 18, 2015. from <http://badanbahasa.kemdikbud.go.id/lamanbahasa/node/586>.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Bintan (2016). *Bintan dalam Angka 2016*. Bintan: Author.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Karimun (2016). *Kabupaten Karimun dalam Angka 2016*. Karimun: Author.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Kepulauan Anambas (2016). *Kabupaten Kepulauan Anambas dalam Angka 2016*. Anambas: Author.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Lingga (2016). *Kabupaten Lingga dalam Angka 2016*. Lingga: Author.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Natuna (2016). *Kabupaten Natuna dalam Angka 2016*. Natuna: Author.
- Badan Pusat Statistik Kota Batam (2016). *Kota Batam dalam Angka 2016*. Batam: Author.
- Badan Pusat Statistik Kota Tanjung Pinang (2016). *Kota Tanjung Pinang dalam Angka 2016*. Tanjung Pinang: Author.
- Bashir, N., & Long, C. S., (2015). The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia. *Journal of Management Development*, 34(10), 1227-1245.
- Bull, I. H. F. (2005). *The relationship between job satisfaction and organisational commitment amongst high school teachers in disadvantages areas in the Western Cape* (Doctoral

- dissertation, University of the Western Cape).
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Copeland, C. (2012). Employee tenure trends, 1983-2012. *Employee Benefit Research Institute*, 33(12), 13-25.
- Crabtree, S. (2013). *Worldwide, 13% of Employees are Engaged at Work*. Retrieved December 05, 2015, from <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>.
- Döckel, A. (2003). *The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees* (Master Thesis, University of Pretoria).
- Döckel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28.
- Dubie, D. (2000). Should You Stay or Should You Go? *Network World*, 17(29).
- Dyk, V. J., & Coetzee, M. (2012). Retention factors in relation to organisational commitment in medical and information technology services. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 11-pages.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Friedan, B. (1989). *Mommy Track [Videotape Recording of ABC's News Nightline]*. New York: ABC News.
- Gbadamosi, G. (2003). HRM and the commitment rhetoric: Challenges for Africa. *Management Decision*, 41(3), 274-280.
- Ghaffaripour, Sh. (2015). Prediction of affective organizational commitment based on employee characteristics and psychological factors among oil personnel. *International Journal of Management Business Research*, 5(4), 337-350.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). The development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Heneman, H. G. III, & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129-141.
- Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007). Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the

- views of male workers. *Personnel Review*, 36(1), 145-154.
- Imanoviani, T., & Djuniarto, E. (2011). *Difference in burnout tendencies level on married and single career woman* (Bachelor Thesis, Gunadarma University).
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kwon, I. G., & Banks, D. W. (2004). Factor related to the organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19(5), 606-622.
- Landau, J., & Hammer, T. H. (1986). clerical employees' perceptions of intraorganisational career opportunities. *Academy of Management Journal*, 29(2), 385-404.
- Lee, J., & Corbett, J. M. (2006). The impact of downsizing on employees' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 176-199.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100-118.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Matthew, J. E., & Zajac, D. M., (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 1990, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organisations and occupations: Extension and test of three component conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Miao, R. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Naqvi, S. M. M. R., & Bashir, S. (2015). IT-expert retention through organizational commitment: A study of public sector information technology professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*, 11(1), 60-75.
- Netswera, F. G., Rankhumise, E. M., & Mavundla, T. R. (2005). Employee retention factors for South African higher education institution: A case study. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 36-40.

- Ogunjinmi, A. A., Onadeko, S. A., Ladebo, O. J., & Ogunjinmi, K. O. (2014). Personal characteristics and training opportunities as determinants of organisational commitment among Nigeria national parks' employees. *European Scientific Journal*, 10(5), 221-230.
- Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment, and job satisfaction: The case of Mexican worker in the Korean maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1768-1781.
- Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2001). The role of organisational commitment and citizenship behaviours in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel. *Scientific Series #2001s-24*.
- Presiden Republik Indonesia. (2014). *Undang-undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara*. Retrieved December 05, 2015, from <https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/UU5-2014AparaturSipilNegara.pdf>.
- Presiden Republik Indonesia. (2015). *Peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 30 tahun 2015 tentang perubahan ketujuh belas atas peraturan pemerintah nomor 7 tahun 1977 tentang peraturan gaji pegawai negeri sipil*. Retrieved August 06, 2017, from http://htl.unhas.ac.id/form_peraturan/photo/111003-03.%20PP%20No.30%20tahun%202015%20Perubahan%20Ketujuh%20Belas%20Gaji%20PNS.pdf.
- Ramus, C. A. & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviours and environmental policy in employees "ecoinitiatives" at leading edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviour* (15th Ed.). Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
- Roehling, P. V., Roehling, M. V., & Moen, P. (2001). The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 141-170.
- Rogers, E. W. (2001). A theoretical look at firm performance in high technology organisations: What does existing theory tell us? *Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 39-61.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resources practices, organisational climate and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Saeed, R., Nayyab, H. H., Lodhi, R. N., Baqir, R., Rehman, M. A., & Mussawar, S. (2013). Impact of retention factors on organizational commitment in general education division of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(4), 539-545.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *Anthropologist*, 10(1), 31-38.
- Sanderson, W. C., & Scherbov, S. (2007). A new perspective on population aging. *Demographic Research*, 16(2), 27-58.

- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 637-643.
- Sikorsa-Simmons, E. (2005). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist, 45*(2), 196-205.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology, 13*(6), 693-713.
- Statistics Canada (2011). *Educational attainment of person*. Retrieved December 18, 2015, from <http://www.statcan.gc.ca/eng/concepts/definitions/education02>.
- World at Work (n.d.). *Development & Career Opportunities*. Retrieved December 18, 2015, from <https://www.worldatwork.org>.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management 33*(5), 774-800.