

## STUDI KOMITMEN ORGANISASIONAL: PEKERJA *CONTINGENT* DAN *SURVIVOR*

Fenika Walani ([fwulani@yahoo.com](mailto:fwulani@yahoo.com))

Fakultas Ekonomi Universitas Widya Mandala Surabaya  
Mahasiswa Program Doktor Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

### ABSTRACT

*In recent years, contingent and survivor workers have emerged as a common reality in business activities. Unfortunately, contingent worker has high job insecurity on his employment status. On the other side, downsizing activities can result in decreasing job security of survivor worker. As a consequence, both contingent and survivor workers very potential have low organizational commitment. However, organizations still have an opportunity to give their workers an exclusive treatment for building organizational commitment – without ignoring the fact that workers have other commitment foci.*

*Keywords: contingent worker, job insecurity, organizational commitment, survivor worker.*

Pentingkah komitmen pekerja pada organisasi? Organisasi memandang komitmen sebagai atribut yang diinginkan. Hal ini tercermin dari banyaknya literatur yang mengembangkan dan meningkatkan komitmen pekerja (Shore, Barksdale, & Shore, 1995). Pinder (1998) menyatakan bahwa topik di atas diminati oleh para praktisi dan akademisi karena komitmen yang tinggi diyakini bermanfaat baik bagi pengusaha maupun karyawan itu sendiri. Dalam perspektif organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh berbagai studi, komitmen organisasional meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, kehadiran, dan menurunkan absensi dan *turnover* (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996). Pekerja yang berkomitmen tinggi akan meningkatkan keefektifan organisasional melalui keterlibatan yang tinggi dalam organisasi dan bekerja keras mencapai tujuan organisasi (Arthur, 1994; pada Bhatnagar, 2007).

Dalam beberapa tahun terakhir terdapat kecenderungan organisasi untuk menggunakan *contingent employment*. Mempekerjakan tenaga kerja atas dasar *contingent* merupakan praktik umum saat ini sebagai usaha perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan kemampuan dengan meminimumkan biaya (Rice, 2004). Felstead dan Gallie (2004) menyatakan bahwa tenaga kerja dengan status *temporary contract* digunakan untuk memberikan fleksibilitas bagi organisasi. Bahkan, *contingent employment* telah menjadi bagian yang menyatu dengan strategi bisnis (Rice, 2004). Namun demikian, pekerja temporer sulit mendapatkan jaminan keamanan dari perusahaan yang menggunakan jasanya (Finegold, Levenson, & Van Buren, 2005). Cuyper dan Witte (2006) menyatakan bahwa pekerja temporer memiliki ketidakamanan pekerjaan (*job insecurity*) lebih tinggi ketimbang pekerja dengan status permanen.

*Job insecurity* juga dialami oleh pekerja dalam organisasi yang melakukan perampingan struktur organisasi (*downsizing*). Menurut Brockner et al. (2004), *layoff* merupakan hal umum dalam organisasi kontemporer. Keputusan *downsizing* pada umumnya didasari oleh harapan manajer untuk

meningkatkan produktivitas dengan menurunkan biaya. Namun demikian, Cropanzano dan Prehar (2001; pada Clay-Warner, Hegtvedt, & Roman, 2005) menyatakan bahwa *downsizing* mengakibatkan pergeseran mendasar dalam kontrak psikologis antara pekerja dan organisasi. Setelah adanya pengurangan tenaga kerja akibat adanya *downsizing survivor* (pekerja yang tidak terkena pemecatan pada organisasi yang melakukan strategi ini) diharapkan sukses menjalankan fungsi organisasi dengan jumlah pekerja lebih sedikit. Namun anggapan tersebut tidak tepat karena *survivor* akan menjadi tidak percaya pada organisasi dan mempersepsikan adanya *job insecurity* (Clay-Warner et al., 2005).

Ketika perusahaan tidak dapat memberikan jaminan terhadap keamanan kerja bagi pekerja, apakah pekerja masih dapat berkomitmen tinggi pada organisasi? Redpath, Hurst, dan Devine (2007) menyatakan bahwa pekerja *contingent* berkaitan dengan pemeceraan transaksional, sehingga membatasi komitmen pekerja pada organisasi. Mereka memberikan keahliannya untuk mendapat penghargaan secara moneter namun tidak melekat dengan organisasi karena sifatnya seadanya. Di lain pihak, secara empiris beberapa studi menunjukkan bahwa kebanyakan *survivor* bereaksi negatif dalam bentuk penurunan komitmen dan kinerja. Hanya sebagian kecil dari mereka yang tidak terkena dampak negatif ini atau bahkan bereaksi positif (Brockner et al., 2004). Dengan demikian, ketika organisasi sudah tidak dapat menyediakan jaminan terhadap keamanan kerja, masih relevankah mereka mengharapkan komitmen organisasional dari pekerja *contingent* dan *survivor*?

Tulisan ini bertujuan mengkaji khususnya mengenai pentingnya komitmen organisasional, kondisi dan bentuk komitmen pekerja dengan status pekerjaan *contingent* dan pekerja *survivor*, serta bagaimana membangun komitmen dari para pekerja kontingen dan *survivor*.

### **Job insecurity dan Komitmen Organisasional**

Hubungan pemeceraan merupakan hubungan pertukaran. Blau (1964; pada Konovsky & Pugh, 1994) membedakan dua tipe pertukaran yaitu pertukaran sosial, mengacu pada hubungan jangka panjang, berdasar pada keyakinan bahwa anggota yang lain akan melakukan kewajiban mereka dengan adil dalam jangka panjang; dan pertukaran ekonomi, berdasar pada transaksi dan ekspektasi keadilan dalam jangka pendek. Pertukaran ekonomi didasarkan pada transaksi, sedangkan pertukaran sosial didasarkan pada keyakinan (*trust*) individu bahwa pihak lain akan memenuhi tanggungjawabnya secara adil dalam jangka panjang (Holmes, 1981; pada Konovsky & Pugh, 1994).

Witt, Kacmar, dan Andrews (2001) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial telah digunakan untuk menjelaskan hubungan persepsi pekerja akan tempat kerjanya dan ekspresi komitmen afektifnya. Menurut Blau (1964; pada Witt et al., 2001), tentang teori pertukaran sosial menyatakan bahwa interaksi sosial individu didorong oleh kepentingan diri sendiri (*self-interest*) yang rasional. Individu akan berada dalam hubungan pertukaran itu selama biaya tidak melebihi manfaat (Tyler & Lind, 1992; pada Witt et al., 2001).

Liden, Wayne, Kraimer, dan Sparrowe (2003) menyatakan bahwa premis utama teori pertukaran sosial adalah bahwa individu cenderung membentuk hubungan dengan memilih individu-individu yang memberikan sumberdaya bernilai seperti informasi dan dukungan emosional. Kecenderungan individu membalas sumberdaya dan dukungan yang diterimanya dari orang lain adalah sangat kuat, yang mengarah pada fenomena seperti norma timbal balik, dan diekspresikan dengan meningkatkan komitmennya pada organisasi. Mengacu Tyler (1994), orang termotivasi untuk memaksimalkan keuntungannya dalam interaksi dengan orang lain. Untuk memaksimalkan

keuntungannya, orang bekerja sama dengan orang lain untuk mengembangkan peraturan mengenai alokasi penghargaan yang adil. Orang-orang dalam kelompok menerima peraturan ini dengan mencoba bertindak adil dan berharap orang lain juga bertindak adil kepada mereka. Asumsi dasar dari teori keadilan adalah bahwa individu berusaha keras memaksimalkan *reward* bagi mereka sendiri (Taylor & Moghaddam, 1987; pada Tyler, 1994).

Sejalan dengan Blau; Rousseau dan Parks (1993; pada Konovsky & Pugh, 1994) membuat pembedaan jenis kontrak, yaitu transaksional dan relasional, keduanya ada dalam satu kontinum. Kontrak transaksional merupakan perjanjian jangka pendek dengan keterlibatan terbatas dari individu yang terlibat dalam perjanjian. Sedangkan kontrak relasional bersifat jangka panjang dan *socio-emotional*. Kontrak sendiri merupakan perjanjian yang menciptakan kewajiban untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (Konovsky & Pugh, 1994). Kewajiban yang dipersepsikan membentuk suatu kontrak psikologikal (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). Kontrak psikologikal ini pertama kali diperkenalkan oleh Argyris (pada tahun 1960) dan Levinson pada tahun (1963), dan merupakan kontrak implisit antara individu dengan organisasinya yang menspesifikasi kewajiban timbal balik antara kedua belah pihak mengenai ekspektasi masing-masing (King & Bu, 2005). Salah satu fungsi kontrak psikologikal adalah untuk menurunkan *job insecurity*. Untuk menjamin hubungan pekerjaan, maka pekerja dan perusahaan mempunyai keyakinan bahwa pihak lain akan memenuhi kewajibannya (Shore & Tetrick, 1994; pada Anderson & Schalk, 1998). Brockner et al. (1992; pada Hopkins & Weathington, 2006) menyatakan bahwa level *job insecurity* orang bergantung pada ancaman yang dipersepsikan (*perceived threat*) dan kendali yang dipersepsikan (*perceived control*). *Perceived threat* meliputi persepsi pekerja bahwa mereka akan kehilangan pekerjaan di masa mendatang, sedangkan *perceived control* merupakan keyakinan bahwa mereka atau organisasi memiliki *degree of control* dalam menurunkan dampak negatif *downsizing*. Semakin tinggi *perceived threat* dan semakin rendah *perceived control*, maka semakin tinggi *job insecurity*. Hui dan Le (2000) mendefinisikan *job insecurity* sebagai ketiadaan kendali untuk memelihara keberlanjutan yang diinginkan dalam suatu situasi kerja yang mengancam.

Mengacu Witt et al. (2001), pekerja memandang pengembangan, dukungan, dan *job security* sebagai tanggungjawab organisasi, dan loyalitas dan *minimum stay* sebagai tanggungjawab pekerja. Ketika pekerja mempersepsikan proses, kebijakan, dan aturan yang digunakan untuk membuat keputusan menjadi tidak adil, mereka akan meyakini bahwa ada ketidak-*fair-an* dalam proses keputusan, yang tidak mereka sangka sebelumnya. Jadi, ketika pekerja melihat ada ketidakadilan dalam proses pembuatan keputusan, mereka yakin bahwa loyalitas mereka adalah salah sasaran (*misplaced*). Beberapa reaksi mereka dapat terlihat oleh penyelia dan secara mudah dapat dimaknai menajer sebagai ketiadaan komitmen afektif pada organisasi. Studi Witt et al. (2001) menemukan bahwa individu dengan level *ideology exchange* yang kuat akan sensitif dengan keadilan situasi kerja dan terlihat lebih berkomitmen (afektif) pada organisasi ketika lingkungannya adil. Dari berbagai riset ditemukan bahwa *job insecurity* berdampak pada menurunnya komitmen organisasional (Hui & Le, 2000).

### **Definisi, Dimensi, dan Target Komitmen**

Komitmen organisasional didefinisikan Mowday, Porter, dan Steers (1982; pada Brooke, Jr., Russell, & Price, 1988) sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terhadap, dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Karakteristiknya meliputi keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasional, kemauan memberikan usahanya untuk kepentingan organisasi, dan keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Meyer dan Herscovitch (2001; pada Herrbach,

2006) menyatakan bahwa komitmen, sebagai suatu penstabil konfigurasi psikologikal yang memberikan arah pada perilaku, dapat mengarah pada kegigihan dalam suatu pilihan tindakan bahkan dalam kondisi motif atau sikap yang berkonflik, dan bahkan membawa individu berperilaku dalam cara yang bertentangan dengan kepentingan pribadinya.

Mowday et al. (1979; pada Meyer & Schoorman, 1998) mengembangkan Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) untuk mengukur konstruk *unidimension*-nya. Dalam studinya, Angle dan Perry (1981; pada Meyer & Schoorman, 1998) menemukan dua dimensi OCQ yang dapat dibedakan menjadi *value commitment* dan *commitment to stay*. *Value commitment* mengarah pada komitmen psikologikal, *attitudinal*, dan afektif. Sedangkan *commitment to stay* mencerminkan pentingnya transaksi stimulus (*inducement*)-kontribusi yang melekat pada pertukaran sosial; dan mengarah pada komitmen *continuance*, kalkulatif, dan *exchange-based*. Mengacu Farrell dan Rusbult (1981; pada Witt et al., 2001), komitmen *continuance* mencerminkan evaluasi mengenai investasi ekonomi dalam organisasi dan biaya meninggalkan organisasi. Sedangkan komitmen afektif fokus pada ikatan *employee-employer* sebagai suatu kelekatan emosional yang mencerminkan kekuatan pertukaran sosial antara pekerja dan organisasi (Mowday et al., 1979; Will et al., 2001).

Dalam perkembangannya, Allen dan Meyer (1990, 1993) memberikan 3 komponen model komitmen organisasional, yaitu afektif, *continuance*, dan normatif. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional individu. Individu ini mengidentifikasi dengan, terlibat di dalam, dan nyaman dengan keanggotaannya di dalam organisasi, definisi ini sejalan dengan Mowday et al. Komitmen *continuance* dipandang sebagai kecenderungan untuk terlibat dalam aktivitas berdasar pengakuan bahwa meninggalkan organisasi merupakan biaya tinggi. Hal ini berkaitan dengan investasi mereka dalam organisasi dan tingkat dengan mana mereka merasa bahwa mereka memiliki alternatif ketenagakerjaan. Sedangkan komitmen normatif merupakan perasaan kewajiban untuk tinggal di organisasi berdasarkan pengalaman sosialisasi.

Di lain pihak, Becker dan Kernan (2003) menyatakan bahwa area komitmen pekerja telah menunjukkan pentingnya membedakan berbagai target (*foci*) dan dasar komitmen. Target komitmen adalah individu atau kelompok dengan mana individu melekat. Sedangkan dasar komitmen adalah alasan yang mendasari kelekatan. Perbedaan target dan dasar komitmen ini penting khususnya untuk memahami hubungan kinerja dengan komitmen. Hal ini, karena sampai sekarang, terdapat pandangan konvensional bahwa komitmen dan kinerja tidak berkaitan (Becker & Kernan, 2003). O'Reilly dan Chatman (1986 pada Herrbach, 2006) mengusulkan tiga alasan yang mendasari komitmen organisasional yaitu internalisasi (keterlibatan yang dipredikatkan pada kesesuaian antara nilai organisasional dan nilai individu), identifikasi (kelekatan berdasar pada keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi), dan *compliance* (keterlibatan instrumental untuk *reward* ekstrinsik tertentu).

Definisi komitmen organisasional yang diberikan Mowday merujuk pada komitmen pekerja pada organisasi. Namun demikian, komitmen tidak terbatas pada organisasi saja. Den Hartog dan Belschak (2007) menyatakan bahwa literatur komitmen saat ini menekankan perlunya membedakan komitmen pada target *workplace* yang berbeda. Mengacu Becker (1992), komitmen pekerja memiliki beberapa target (bukan hanya pada organisasi). Pekerja dapat berkomitmen antara lain pada pekerjaan (*occupation*), profesi, manajemen puncak, penyelia, rekan kerja, dan konsumen. Sedangkan menurut Vanderberghe et al. (2005; pada Den Hartog & Belschak, 2007), target komitmen dapat meliputi individu, kelompok, atau apapun denganmana pekerja melekat disitu.

Jae dan Jin (2007) menyatakan bahwa komitmen profesional adalah kelekatan psikologikal pada dan identifikasi dengan profesi tertentu (Morrow & Witt, 1989; pada Jae & Jin, 2007). Para

peneliti menghubungkan komitmen profesional ini dengan keterlibatan kerja, meningkatnya atensi dan layanan pada klien, dan kinerja teknis. Sedangkan Meyer, Allen, dan Smith (1993) lebih memilih menggunakan istilah *occupation*, meskipun dalam literatur komitmen istilah *occupation*, *profession*, dan karir dianggap sama. Hal ini karena menurut Meyer et al. (1993), baik pekerja profesional maupun non profesional dapat mengalami komitmen pada pekerjaan yang mereka lakukan.

Target komitmen dapat dibedakan dengan *local foci (proximal)*, seperti penyelia dan kelompok kerja; dan *global foci (distal)*, seperti organisasi (Becker et al., 1996). Teori *field* dari Lewin menyatakan bahwa secara psikologikal faktor *proximal* dalam suatu lingkungan akan memiliki dampak dominan pada perilaku (Becker et al., 1996). Target seperti penyelia memberikan dampak yang lebih kuat pada perilaku pekerja ketimbang target seperti manajemen puncak atau organisasi (Becker & Kernan, 2003). Konsisten dengan hal tersebut, Lawler (1992; pada Becker & Kernan, 2003) menyatakan bahwa *local foci* lebih penting dan memiliki manfaat interaksi ketimbang *global (distant) foci*. Hal ini karena *local foci* memiliki kesempatan lebih besar untuk mempengaruhi kondisi kerja pekerja. Jika *local foci* memberi efek positif, pekerja akan memiliki emosional positif yang diatributkan kepada *local foci* tersebut.

Becker et al. (1996) menyatakan bahwa penyelia lebih aktif dalam menciptakan dan meningkatkan norma kinerja ketimbang kelompok kerja, karena ia melakukan fungsi penyelia yaitu memonitor dan memperbaiki kinerja bawahannya. Sejalan dengan Becker, Meglino et al. (1989; pada Becker et al., 1996), berdasarkan hasil studinya menyimpulkan bahwa obyek dari kesesuaian nilai pekerja bukan pada nilai budaya organisasi melainkan nilai penyeliannya. Selain itu, studi Becker et al. (1996) menemukan bahwa komitmen pada penyelia berhubungan positif dengan kinerja. Komitmen yang berdasar pada internalisasi *supervisory* dan nilai organisasional berhubungan dengan kinerja, sedangkan komitmen yang berdasar pada identifikasi tidak berhubungan dengan kinerja. Studi Rikketa dan Van Dick (2005; pada Den Hartog & Belschak, 2007) juga menemukan bahwa penyelia juga lebih menjadi target komitmen ketimbang organisasi.

### **Komitmen Organisasional dan Pekerja Contingent**

Van Dyne dan Soon (1998) menyatakan bahwa pekerja *contingent* merupakan pekerja temporer atau *on-call*. Sedangkan menurut Bernardin (2003), pekerja *contingent* meliputi pekerja temporer, *part-time*, kontrak, dan sewa (*leased*). Kidder dan Gallagher (1998; pada Lee & Faller, 2005) memperkenalkan dimensi kontrak kerja untuk menjelaskan sifat status pemekerjaan *contingent*, yaitu

- a. Stabilitas (keterbukaan kontrak untuk terus berlanjut). Pekerja *contingent* dapat dikatakan memiliki kontrak jangka pendek (atau dapat dikatakan stabilitasnya rendah) dan fokus pada kriteria kinerja
- b. Jangkauan (sejauhmana pekerjaan mempengaruhi kehidupan *non-work*). Pekerjaan *contingent* terpisah dari kehidupan personalnya, lebih berorientasi transaksional, dan dimungkinkan berkomitmen rendah
- c. *Tangibility* (sejauhmana kontrak dinyatakan secara eksplisit). Pekerja *contingent* masuk dalam katagori dalam *tangibility* yang tinggi.
- d. *Particularism* (sejauhmana hubungan didefinisikan secara luas mengenai apa yang dimiliki pihak-pihak yang berkontrak. Misal, pekerja memiliki *skill* khusus). Pekerja *contingent* cenderung tidak terspesialisasi dalam bekerja dengan organisasi tertentu

- e. *Multiple agency* (tanggungjawab agen pada dua atau lebih pihak lain). Pekerja *contingent* termasuk yang memiliki *multiple agency* ini, dan dapat mengarah pada konflik peran dalam identifikasi pekerja.
- f. *Volition* (sejauhmana pekerja mempersepsikan mereka memiliki partisipasi sukarela dalam, dan kendali atas *terms* dalam kontrak psikologikal). Pekerja *contingent* memiliki level *volition* rendah. *Voluntarism* dapat meningkatkan komitmen, jadi pekerja *contingent* akan memiliki level komitmen rendah.
- g. *Time frame*. Pekerja *contingent* bekerja untuk jangkawaktu pendek
- h. *Focus* (sejauh mana kontrak bersifat relasional dibanding transaksional). Pekerja *contingent* kurang mendapat *reward socio-emotional*, meskipun komitmennya dapat meningkat dengan dukungan personal dan sensitivitas pada kebutuhan mereka. Beberapa studi menemukan bahwa pekerja temporer mempersepsikan kontrak mereka lebih transaksional ketimbang pekerja permanen (Cuyper & Witte, 2006).

Mengacu Van Dyne dan Soon (1998), berdasarkan teori pertukaran sosial dan norma timbal balik (*reciprocity*), pekerja *contingent* akan kurang memiliki hubungan pertukaran positif ketimbang pekerja regular karena keduanya menerima stimulus berbeda dari organisasi. Pekerja *contingent* dipekerjakan jika dibutuhkan, menerima sedikit benefit, tidak dipertimbangkan secara rutin menerima promosi, dan tidak dapat mengharapkan suatu pemekerjaan jangka panjang. Sejalan dengan hal tersebut, Robbins (2001) menyatakan bahwa pekerja *contingent* tidak mendapat benefit dan memiliki jaminan pemekerjaan seperti yang dimiliki pekerja permanen. Oleh karena itu, mereka tidak menunjukkan komitmen. Namun demikian, perlu dibedakan pekerja dengan status temporer ini, apakah mereka secara sukarela atau tidak bekerja secara temporer. Bagi mereka yang bekerja secara sukarela, seperti mahasiswa, ibu yang bekerja, orang dalam usia lanjut, dan profesional; mereka ini lebih menyukai kebebasan dengan status temporer. Bagi mereka ketiadaan status permanen bukanlah suatu masalah.

Lepak dan Snell (1999; pada Melian-Gonzalez & Verano-Tacorante, 2004) memberikan empat kemungkinan praktik MSDM, yang didasarkan pada nilai dan keunikan SDM. Nilai *human capital* mengacu pada kapasitasnya untuk berkontribusi pada terlaksananya strategi bisnis, sehingga mensyaratkan, antara lain, aktivitas pengembangan internal (Melian-Gonzalez & Verano-Tacorante, 2004). Keunikan *human capital* ditunjukkan dengan *skill* atau *knowledge* yang berasal dari proses belajar (Melian-Gonzalez & Verano-Tacorante, 2004). Berikut ini adalah jenis praktik MSDM yang ditawarkan Lepak dan Snell (1999; pada Melian-Gonzalez & Verano-Tacorante, 2004.):

1. Pengembangan *human capital*, dengan karakteristik SDMnya adalah *high value and high uniqueness* (VU),
2. Akuisisi *human capital*, dengan karakteristik SDMnya adalah *high value and low uniqueness* (VNU)
3. Melakukan kontrak *human capital*, dengan karakteristik SDMnya adalah *low value and low uniqueness* (NVNU)
4. Menciptakan aliansi *human capital*, dengan karakteristik SDMnya adalah *low value and high uniqueness* (NVU)

Mengacu pada praktik MSDM di atas, *contingent employment* dicirikan oleh kemungkinan praktik yang ketiga yaitu NVNU. Pada jenis praktik ini, hubungan pemekerjaannya bersifat transaksional, jangka pendek dengan persyaratan kinerja spesifik dan level keterlibatan rendah

dalam bisnis. Jenis konfigurasi praktik MSDM yang dilakukan disebut *compliance*, departemen SDM tidak mengasumsikan tanggungjawab besar dan kesesuaian dengan kontrak adalah seperti yang diekspektasikan. Aktivitas pelatihan dan pengembangan berpusat pada prosedur dan kebijakan organisasi, gaji dan penilaian kinerja didasarkan pada pekerjaan (Lepak & Snell, 1999; pada Melian-Gonzalez & Verano-Tacorante, 2004). Perusahaan tidak memberikan program benefit, pelatihan, dan insentif lain yang bersaing untuk pekerja *contingent*-nya (Rice, 2004). Secara empiris, terdapat bukti bahwa organisasi tidak siap untuk berinvestasi dalam pelatihan bagi pekerja yang tidak akan berada pada posisi jangka panjang di organisasi (Feldman et al, 1994, Kochan et al, 1992, Moris, 1999, dan Sedes, 1993; pada Virtanen, Kivimaki, Virtanen, Elovainio, & Vahtera, 2003). Sebagai akibatnya, perusahaan mengalami kerugian (produktivitas dan profit) karena pekerja *contingent*-nya tidak memiliki *skill*, motivasi, dan komitmen untuk sukses (Rice, 2004).

### **Komitmen Organisasional dan Survivor**

Hui dan Lee (2000) menyatakan bahwa saat ini terdapat sejumlah sumber ketidakpastian bagi pekerja, seperti *downsizing*. Sedangkan Spreitzer dan Mishra (2002; pada Hopkins & Weathington, 2006) menyatakan bahwa *downsizing* telah menjadi isu yang semakin penting, dan mendefinisikan *downsizing* sebagai pengurangan terencana dalam hal jumlah pekerja organisasi. Keputusan ini dilakukan dengan berbagai alasan, seperti menurunkan biaya, untuk dapat lebih mencapai keuntungan bersaing, dan menstruktur ulang cara pekerjaan dilakukan (Hopkins & Weathington, 2006). Namun demikian, apapun alasannya, *downsizing* ini sangat berdampak pada tiap orang dalam organisasi (Luthans & Sommer, 1999; pada Hopkins & Weathington, 2006). Allen et al. (2001) menyatakan bahwa *employer* dan peneliti telah memberikan perhatian yang besar untuk memahami para pekerja *survivor* dari usaha *downsizing* organisasi. Namun demikian masih terdapat isu teoriti dan empiris yang perlu mendapat perhatian.

Brockner et al. (1995; pada Hopkins & Weathington, 2006) menyatakan bahwa reaksi *survivor* menentukan kesuksesan masa depan organisasi. Hopkins dan Weathington (2006) menjelaskan bahwa *survivor* mendapat tanggungjawab untuk mencapai tujuan organisasi dengan sukses. Namun mereka ini seringkali mengalami *workload* dan ada kemungkinan pekerjaan berubah dan menjadi tidak menarik lagi baginya. Selain itu *survivor* akan merasa adanya *job insecurity* (Brockner & Winsfeld (1996; pada Hopkins & Weathington, 2006). Hal ini karena mereka melihat rekan kerjanya kehilangan pekerjaan. Ketika pemutusan hubungan kerja terjadi dan organisasi tidak dapat menjamin atau bertanggungjawab akan hubungan pemekerjaan jangka panjang (relasional), maka muncul persepsi ketidak-*fair-an* dan *trust* akan berkurang. Jadi, meskipun organisasi berharap *survivor* akan membantu mencapai tujuan organisasi, menurut Hopkins dan Weathington (2006), penurunan persepsi keadilan organisasional dan *trust* akan berdampak pada level komitmennya dengan organisasi, dan pada akhirnya pencapaian tujuan organisasi akan gagal. Menurut Winsenfeld, Brockner, Petzall, Wolf, dan Bailey (2001), dampak dari *layoff* ini adalah pekerja mengalami stress dan kecemasan yang tinggi. Padahal reaksi *survivor* sangat penting bagi perseptif organisasi karena organisasi bergantung pada *survivor* untuk menjamin keefektifan kinerja setelah *layoff*. Selain itu, Patch, Rice, dan Dreilinger (1992) menyatakan bahwa ketika pekerja merasa organisasi berkurang loyalitasnya, mereka akan melindungi kepentingannya sendiri ketimbang bekerja untuk kebaikan organisasi.

Apa yang terjadi dengan *survivor* juga dapat dijelaskan dari teori transisi peran kerja (Allen et al., 2001). Transisi peran kerja adalah perubahan utama dalam konteks pekerjaan. Perubahan-perubahan ini meliputi mobilitas inter dan intra organisasional. Biasanya, *downsizing* berakibat pada

perubahan dramatis organisasi. *Survivor* biasanya menemukan pekerjaannya berubah atau dibatasi. Perubahan ini meliputi perubahan tanggungjawab, hubungan kerja, dan prosedur baru. Teori transisi pekerjaan ini biasanya membahas isu mobilitas seperti promosi, kehilangan pekerjaan. Namun berdasarkan penelitian, sumber utama perubahan pekerjaan adalah karena *downsizing*. Perubahan ini berakibat pada perubahan komitmen organisasional (Allen et al., 2001).

Dengan adanya *downsizing*, Clay-Warner et al. (2005) berargumen bahwa identifikasi pekerja akan organisasi menjadi lemah, sebagai akibat kehilangan pekerjaan dan rasa skeptis pada loyalitas organisasi. Studi Clay-Warner et al. (2005) menemukan bahwa komitmen pekerja yang terkena *layoff (victim)* akan lebih dipengaruhi oleh keadilan distribusi. Sedangkan komitmen *survivor* akan lebih ditentukan oleh keadilan prosedural. Menurut Witt et al. (2001), pekerja yang mempersepsikan adanya ketidakadilan prosedural akan menurunkan kelekatan emosionalnya pada organisasi.

### **Masa Depan Komitmen Organisasional**

Apakah komitmen organisasional masih dapat diharapkan dari pekerja *contingent* dan *survivor*? Kedua jenis pekerja ini memiliki kesamaan yaitu *job insecurity* yang rendah. Bagi mereka, kontrak psikologikal sudah pecah. Komitmen mereka kepada organisasi dapat menjadi rendah bahkan tidak ada. Padahal, komitmen organisasional penting karena menghasilkan *outcome* positif seperti kepuasan kerja, OCB tinggi, dan *turnover intent* rendah. Pekerja yang berkomitmen tinggi akan meningkatkan keefektifan organisasional melalui keterlibatan yang tinggi dalam organisasi dan bekerja keras mencapai tujuan organisasi (Arthur, 1994; pada Bhatnagar, 2007).

Di sisi lain, perusahaan dituntut untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan dan memperoleh kemampuan yang berkelanjutan. Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (1988) menyatakan bahwa keuntungan bersaing dapat memampukan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari kesempatan dan menghindari ancaman dalam industrinya. Keuntungan bersaing ini dapat diperoleh melalui pengelolaan sumberdaya manusia dengan perspektif strategik (Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall, 1988). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa masih relevan organisasi mengharapkan pekerja *contingent* dan *survivor*-nya memiliki komitmen organisasional, dan itu perlu diusahakan oleh organisasi untuk membentuk komitmen ini.

Finegold et al. (2005) menjelaskan bahwa pekerja temporer sulit mendapatkan *job security* dari perusahaan yang menggunakan jasanya. Mengacu Robbins (2001), adalah tidak mudah memotivasi individu yang tidak secara sukarela menjadi pekerja temporer, dan yang dapat memotivasi mereka adalah kesempatan untuk mendapat status permanen dan pelatihan. Hal ini karena kemampuan pekerja temporer untuk menemukan pekerjaan baru sangat tergantung pada *skill* mereka. Sejalan dengan saran tersebut, Finegold et al. (2005) menyatakan bahwa perusahaan dapat melakukan investasi untuk mengembangkan *skill* pekerja temporer. Menurut Robbins (2001), jika pekerja melihat bahwa pekerjaannya dapat membantu mengembangkan *skill* yang '*salable*', maka motivasinya akan meningkat. Pelatihan dapat dipandang pekerja sebagai benefit yang bernilai dari perusahaan, sehingga pekerja dapat diperkirakan membalas pemberian ini dengan menunjukkan kelekatan lebih besar pada perusahaan (Finegold et al, 2005). Selain itu, dijelaskan Robbins (2001), pekerja temporer juga mengalami ketidakadilan ketika dengan kinerja sama dengan pekerja permanen, kinerja mereka dihargai lebih rendah ketimbang pekerja permanen. Oleh karena itu, untuk menyelesaikan masalah ini, perlu dipertimbangkan sistem *reward* dengan *skill-base pay* atau *variable pay*.



Muhlau (2000; pada Lambooj, Flache, Sanders, & Siegers, 2007) menemukan bahwa pekerja menjadi lebih berkomitmen setelah menerima 'hadiah' atau benefit ekstra dari organisasinya. Bhatnagar (2007) menjelaskan bahwa pekerja yang mempersepsikan organisasi berkomitmen padanya akan memiliki persepsi positif akan praktik MSDM dan berkomitmen pada organisasi. Praktik MSDM dapat meningkatkan, menguatkan, dan mempengaruhi komitmen melalui antara lain pengembangan dan *reward*. Studi Felstead dan Gallie (2004) menemukan bahwa melalui sistem kerja *high involvement*, pekerja *non-standard* (pekerja *contingent*) mendapat keuntungan lebih ketimbang pekerja permanen *full-time*. Secara khusus benefit terbesar adalah peningkatan level *skill* yang dibutuhkan oleh perusahaan, dan beberapa jenis pekerja temporer memperoleh benefit tambahan dari meningkatnya jaminan pemekerjaan.

Studi Liden et al. (2003) menemukan bahwa pekerja *contingent* yang dipekerjakan oleh suatu agensi untuk memberi jasa pada organisasi yang menyewanya, akan membentuk persepsi mengenai apa yang mereka terima dalam hubungan pertukarannya dengan agensi dan organisasi kliennya. Mengacu hasil studinya, Liden et al. (2003) memberikan implikasi praktisnya bahwa memperlakukan pekerja *contingent* dengan *fair* dan memberikan mereka dukungan akan berakibat pada komitmen yang lebih besar. Dengan demikian akan mencapai *cost saving*. Perlakuan sebagai warga kelas dua kepada pekerja *contingent* akan berakibat pada rendahnya komitmen dan kemauan pekerja untuk membantu rekan kerja dan penyeliannya. Lee dan Faller (2005) menemukan bahwa sifat relasional dari kontrak dengan pekerja temporer meningkat setelah enam bulan pertama yang berlanjut terus meningkat hampir selama masa hubungan kerja. Implikasi hasil ini tergantung dari filosofi organisasi mengacu hubungan dengan pekerja dan loyalitas. Rice (2004) menyatakan bahwa perusahaan harus mengembangkan cara yang lebih baik agar pekerja *contingent*-nya merasa menjadi bagian penting dan berharga bagi perusahaan.

Di lain pihak, Allen et al. (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasional *survivor* adalah hal yang paling sulit diperbaiki secara penuh setelah masa *downsizing*. Oleh karena itu manajemen perlu fokus pada intervensi yang menjadi target komitmen pekerja. Manajer dapat membuat kontrak psikologikal baru dalam suatu organisasi yang terstruktur secara baru. *Survivor* akan sangat berusaha mencari alasan untuk berkomitmen pada organisasi. oleh karena itu organisasi perlu melakukan penguatan melalui beberapa faktor seperti, pengembangan, rekan kerja, wewenang, status sosial, dan *security*. Organisasi dapat membuat kontrak baru dengan pekerja agar mereka kembali berkomitmen pada organisasi. Dalam kontrak baru, komitmen didasarkan pada kebaikan (*benevolent*) diri sendiri. Kontrak baru ini antara manajer dan pekerja, pekerja berkinerja baik, dan manajemen memberikan kompensasinya (Patch et al., 1992). Organisasi juga dapat membangun komitmen melalui keadilan organisasional. Clay-Warner et al (2005) dalam studinya menemukan bahwa keadilan prosedural merupakan prediktor signifikan komitmen organisasional *survivor*, karena mereka fokus pada keberadaan mereka dalam organisasi. Sedangkan Hopkins dan Weathington (2006) menemukan bahwa *trust* adalah hal penting bagi organisasi. Pekerja perlu merasakan bahwa organisasinya peduli pada mereka dan minat mereka. Hasil ini menunjukkan pentingnya melakukan *downsizing* dengan *fair*.

Namun demikian, organisasi perlu menyadari bahwa pekerja juga memiliki target komitmen yang berbeda. Becker dan Kernan (2003) menyatakan bahwa pengambil keputusan harus mendorong komitmen afektif pada penyelia. Oleh karena itu organisasi perlu mempekerjakan pemimpin yang memiliki *skill* cukup untuk membentuk komitmen. Hal ini karena individu akan berkinerja lebih tinggi jika mereka berkomitmen pada penyeliannya. Oleh karena itu, penyelia harus dapat menunjukkan sikap dan perilaku yang dipersepsikan *fair* dan dapat dipercaya oleh

bawahannya. Organisasi juga perlu menyadari bahwa pekerja dapat berkomitmen pada bidang pekerjaannya. Mereka dapat memberi benefit bagi organisasi karena dimungkinkan ada keterlibatan kerja tinggi, meningkatnya atensi dan layanan pada klien, serta kinerja teknis. Ketika perlakuan *fair* dipersepsikan tidak ada dan tanggungjawab organisasi terabaikan untuk memberikan benefit, *survivor* dimungkinkan akan lebih berkomitmen pada bidang pekerjaannya akan meninggalkan organisasi.

Mengacu definisi komitmen organisasional seperti yang diberikan Mowday et al., komitmen memiliki 3 kunci dasar yaitu keyakinan dan penerimaan terhadap gol dan nilai organisasional, kemauan memberikan usahanya untuk kepentingan organisasi, dan keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Bagi *survivor*, ketiga kunci ini masih dapat dikatakan dalam kendali mereka. Sedangkan bagi pekerja *contingent*, kunci ketiga yaitu 'memelihara keanggotaan dalam organisasi' sangat ditentukan oleh organisasi, bukan oleh pekerja sendiri. Oleh karena itu, bagi pekerja *contingent*, masih relevan bagi mereka untuk tetap memberikan komitmennya pada organisasi (yang mempekerjakan secara temporer), sebagai balas jasa atas komitmen organisasi (terhadap mereka), dan keyakinan bahwa organisasi akan memberikan benefit dan perlakuan yang *fair*. Ke-*fair*-an ini dapat ditunjukkan dengan kesempatan untuk dipekerjakan lagi melalui agensinya atau kesempatan menjadi permanen (bagi pekerja kontrak mandiri).

## PENUTUP

Komitmen organisasional adalah faktor penting bagi organisasi untuk mendapatkan sikap dan perilaku kerja positif dari pekerjanya. Adalah masih relevan bagi organisasi untuk mengharapkan pekerjanya berkomitmen organisasional. Meski *job security* dan pekerjaan permanen belum tentu dapat diberikan kepada pekerja, organisasi dapat memberikan benefit lain yang dipertimbangkan *fair* oleh pekerja. Adanya keadilan distribusi dan prosedural dalam penentuan siapa yang akan menerima *layoff*, serta kesempatan berkembang melalui pelatihan dan pemberian *reward* yang *fair* adalah contoh bentuk perlakuan yang dapat diberikan organisasi. Dengan *skill* yang *up to date*, meski kesempatan kerja permanen sulit diperoleh pekerja *contingent*, mereka akan lebih 'tenang' dalam bekerja karena memiliki kompetensi lebih. Hal ini akan memberi kesempatan lebih besar akan pemekerjaan mereka di masa mendatang, baik di organisasi yang sama maupun di organisasi lain. Suatu pemikiran logis adalah bahwa jika pekerja memiliki komitmen tinggi pada organisasi, mereka akan memberikan usaha lebih untuk organisasinya, yang memungkinkan organisasi *survive*.

Namun komitmen bukan hanya memiliki target tunggal, organisasi saja. Ada target lain seperti komitmen pada penyelia dan bidang pekerjaan (*occupation*). Untuk mendapatkan kinerja tinggi, wakil organisasi seperti penyelia, berperan penting untuk memotivasi kerja bawahannya. Ketika wakil fisik organisasi, yaitu penyelia – atasan terdekat, memperlakukan pekerja dengan *fair* (termasuk dalam penilaian kinerja), mendukung, dan menjadi motivator yang baik, pekerja akan membalas dengan kinerja tinggi. Namun demikian, siapapun dalam organisasi suatu saat akan dan dapat 'pergi' meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasional tetap penting untuk mempertahankan orang-orang terbaiknya. Ketika komitmen kepada penyelia melebihi komitmen pada organisasi, dimungkinkan jika penyelia 'pergi', pekerja bawahan juga akan mengikutinya.

Masih relevankan mengharapkan pekerja untuk memiliki komitmen organisasional? Jika organisasi, meski telah melakukan *layoff* atau meski mempekerjakan dengan status kontrak, tapi memperlakukan pekerjanya dengan *fair* dan menghargai kontribusi pekerjanya sebagai 'balasan' kinerja anggota-anggota organisasinya; jawabannya adalah **YA**. Jika organisasi *survive*, akan dimungkinkan, kalaupun pekerja hanya dikontrak – kontrak itu akan diperpanjang – dan lebih terbuka

kesempatan menjadi pekerja permanen. Demikian juga bagi *survivor* yang mempersepsikan ke-*fair*-an dan yakin bahwa kinerjanya tidak sia-sia tapi akan mendapat *reward* setimpal. Organisasi masih relevan mengharapkan para *survivor* ini memberikan komitmennya bagi organisasi sebagai balas jasa dan harapan untuk jaminan pemekerjaan. Namun demikian, semua itu akan kembali pada organisasi sebagai pemegang kendali untuk memberikan komitmen - perlakuan relasional bagi pekerjaanya sebagai awal untuk memperoleh komitmen dari pekerjaanya.

## REFERENSI

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal Business Research*, 26, 49-61.
- Allen, T.D., Freeman, D.M., Russell, J.E.A., Reizenstein, R.C., & Rentz, J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145-164.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 464-482.
- Becker, T. E., & Kernan, M.C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16 (4), 327-348.
- Bernardin, H.J. (2003). *Human resource management*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Bhatnagar, J. (2007). Predictors of organizational commitment in India: Strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. *Int. J. of Human Resource Management*. 18, Oktober: 1782-1811.
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). Perceived control as an effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administration Science Quarterly*, 49, 76-100.
- Brooke, P.P., Jr., Russell, D.W., & Price, J.L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), 139-145.
- Clay-Warner, J., Hegtvedt, K.A., & Roman, P. (2005). Procedural justice, distributive justice: How experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment. *Social Psychology Quarterly*, 68 (1), 89-102.
- Cuyper, N.D, & Witte, H.D. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioral reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409.
- Den Hartog, D.N., & Belschak, F.D. (2007). Personal initiative, commitment and affect to work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 601-622.
- Felstead, A., & Gallie, D. (2004). For better or worse? Non-standard jobs and high involvement work systems. *Int. J. of Human Resource Management*, 15, November, 1293-1316.

- Finegold, D., Levenson, A., & Van Buren, M. (2005). Access to training and its impact on temporary workers. *Human Resource Management Journal*, 15 (2),66-85.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 629-643.
- Hopkins, S.M., & Weathington, B.L. (2006). The relationship between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *Journal of Psychology*, 140 (5), 477-498.
- Hui, C., & Lee. C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationship. *Journal of Management*, 26 (2), 215-232.
- Jae, Y.C., & Jin, N.C. (2007). The dynamic relation between organizational and professional commitment of highly educated research and development (R&D) professionals. *The Journal of Social Psychology*, 147 (3), 299-315.
- King, R.C., & Bu, N., (2005). Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: A comparative study of new generation IT professional in China and The United States. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 46-64.
- Koh, W.L., & Lay, K.Y. (2000). The impact of the employee-organization relationship on temporary employee's performance and attitude: Testing an Singaporean sample. *Int. J. of Human Resource Management*, 11, April: 366-387.
- Konovsky, M.A., & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Lambooj, M., Flache, A., Sanders, K. & Siegers, J. (2007). Encouraging employees to co-operate: The effects of sponsored training and promotion practices on employees' willingness to work overtime. *Int. J. of Human Resource Management*, 18, Oktober: 1748-1767.
- Lee, G.J., & Faller, N. (2005). Transactional and relational aspects of the psychological contracts of temporary workers. *South African Journal of Psychology*, 35 (4), 831-847.
- Lengnick-Hall, C.A., & Lengnick-Hall, M.L. Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13 (3), 454-470.
- Liden, R.C. Wayne, S.J., Kraimer, M.L., & Sparrowe. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609-625.
- Melian-Gonzalez, S., & Verano-Tacorante, D. (2004). A new approach to the best practices debate: Are best practices applied to all employee in the same way? *Int. J. of Human Resource Management*, 15, Februari: 56-75.
- Meyer, J.P. Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, R.C., & Schoorman, F.D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March & Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- Patch. F. Rice, D., & Dreilinger, C. (1992). A contract for commitment. *Training & Development*, November.
- Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Redpath, L., Hurst, D., & Devine, K. (2007). Contingent knowledge worker challenges. *Human Resource Planning*, 3, 33-38.
- Rice, E.M. (2004). Capitalizing on the contingent workforce-outsourcing benefits programs for non-core workers improves companies' bottom line. *Employee Plan Benefit Review*, Februari: 16-18.

- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy Management Journal*, 37 (1), 137-152.
- Shore, L.M., Barksdale, K., & Shore, T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38 (6), 1593-1615.
- Tyler, R. T. (1994). Psychological model of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social psychology*, 67 (5), 850-863.
- Van Dyne, L., & Soon, A. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41 (6), 692-703.
- Virtanen, M., Kivimaki, M., Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2003). Disparity on occupational training and career planning between contingent and permanent employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (1), 19-36.
- William, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in –role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.
- Winsenfeld, B.M., Brockner, J., Petzall, B., Wolf, R., & Bailey, J. (2001). Stress and coping among layoff survivors: A self-affirmation analysis. *Anxiety, Stress, and Coping*, 14, 15-34.
- Witt, L.A., Kacmar, K.M. & Andrews, M.C. (2001). The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 505-515.