

**PERAN KOMITMEN INDIVIDU DAN KOMITMEN ORGANISASI
DALAM MEMEDASI KORELASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN
PARTISIPATIF DENGAN KINERJA ORGANISASI
(STUDI KASUS PADA UMKM MEBEL DI JEPARA)**

Dr. Maskudi, MM

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the ability the constructs of individual commitment and organizational commitment to mediate the relationship between the constructs of participatory decision making and organizational performance constructs. The main purpose this research is an applied research descriptive correlative based on data collected which had been done in 2021.

The research population consists of employees who work in furniture companies (UMKM) in Jepara. The number of samples taken as many as 141 people, with probability sampling technique.

The theoretical frame model that has been made shows the existence of intervening variable, those to test the hypothesis which is already proposed. Hypothesis testing is carried out using Structural Equation Modeling (SEM), using the Analysis of Moment Structure (AMOS).

The result of hypothesis' examination shows that participation on decision making, organizational and individual commitment have a significant positive influence towards organizational performance..

Key Words: participatory decision making, organizational commitment, individual commitment, and organizational performance.

1. PENDAHULUAN

Salah satu strategi yang ditempuh oleh manajemen perusahaan dalam menghadapi globalisasi adalah dengan melakukan perbaikan terhadap sistem operasi perusahaan dan keterlibatan karyawan, termasuk keterlibatan karyawan dalam Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan sangat diperlukan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan dimaksudkan sebagai partisipasi manajer puncak dan bawahan dalam memilih suatu alternatif tindakan dari beberapa alternative yang tersedia untuk menyelesaikan masalah sehingga dapat dipilih alternative yang terbaik

Agar sistem perusahaan dapat berjalan dengan baik, organisasi dapat berjalan secara efektif dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan perlu adanya kewenangan terhadap manajer dan bawahannya untuk mengelola dan memanfaatkan sumber-sumber daya dan menyusun rencana kerja dan anggaran. Kinerja organisasi merupakan suatu bentuk prestasi yang dapat dicapai oleh suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu (Boland, 2000). Baik buruknya kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut berasal dari baik diri masing-masing individu dalam organisasi, seperti komitmen maupun dari lingkungan organisasi.

Komitmen terhadap organisasi merupakan salah satu pemicu kinerja individu. Komitmen organisasi merupakan suatu bentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Sejauh mana kemauan karyawan tersebut untuk mempertahankan prestasi organisasi, serta upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi dapat dijadikan sebagai alat bantu psikologis untuk menjalankan organisasi dalam pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1996; McClurg, 1999; Chong dan Chong, 2002; Wentzel, 2002). Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan tanggung jawab tinggi dan akan terus berusaha untuk menampilkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian ini dilakukan untuk mencapai dua tujuan berikut:

1. Mengetahui hubungan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan kinerja organisasi.

2. Mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dan komitmen individu sebagai variabel intervening dengan kinerja manajerial.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan didefinisikan secara universal sebagai pemilihan alternatif. Hal ini berhubungan dengan fungsi manajemen, pada saat manager merencanakan, mengelola organisasi dan melakukan control maka manager dihadapkan pada tindakan pengambilan keputusan.

Konsep pengambilan keputusan pada awalnya ditelusuri oleh Chester Barnard, dalam buku *The function of executive*. Barnard mengemukakan bahwa pada prinsipnya pengambilan keputusan adalah teknik mempersempit pilihan. (Luthan, 2006)

Kebanyakan para penulis atau peneliti menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses yang terbagi dalam beberapa langkah. Hal ini dikembangkan oleh Herbert A. Simon yang mengkonsepkan bahwa pengambilan keputusan dilakukan melalui tiga tahap, yakni :

1. Aktivitas intelegensi, pada tahap awal ini sebagai monitoring terhadap kondisi lingkungan dalam pengambilan keputusan.
2. Aktivitas desain, pada tahap kedua ini terjadi tindakan penemuan, pengembangan dan analisis masalah.
3. Aktivitas memilih, pada tahap ini A. Simon menyatakan sebagai langkah melakukan pilihan dari alternative atau tindakan yang tersedia.

Sedangkan menurut Mintzberg, pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan alternative atau tindakan yang meliputi beberapa tahapan, yakni :

1. Tahap identifikasi, pada tahap ini mengidentifikasi dan mendiagnosis masalah yang nyata, yang memerlukan untuk diselesaikan.
2. Tahap pengembangan, pada tahap ini merupakan pencarian alternative – alternative penyelesaian masalah, sampai pada tahap mendasari penyelesaian dengan solusi terbaru.
3. Tahap seleksi, pada tahap ini ada tiga cara pembentukan seleksi, yakni : dengan penilaian pembuat keputusan, berdasar pengalaman atau intuisi; dengan analisis yang logis dan sistematis; dan dengan tawar menawar pengambil keputusan dan semua manuver politik yang ada.

Kebanyakan pengambilan keputusan berorientasi pada perilaku. Dalam organisasi pengambilan keputusan semakin banyak diminati. Teknik pengambilan keputusan partisipatif telah dibicarakan sejak awal gerakan hubungan manusia. Luthan (2006).

Dalam kondisi tekanan kompetisi, eliminasi hubungan atasan bawahan, keterbatasan informasi, maka manager organisasi/kelompok banyak menggunakan pengambilan keputusan partisipatif.

Metode-metode pengambilan keputusan di atas, menurut Adler dan Rodman, tidak ada yang terbaik dalam arti tidak ada ukuran-ukuran yang menjelaskan bahwa satu metode lebih unggul dibandingkan metode pengambilan keputusan lainnya. Metode yang paling efektif yang dapat digunakan dalam situasi tertentu, bergantung pada faktor-faktor:

1. Jumlah waktu yang ada dan dapat dimanfaatkan.
2. Tingkat pentingnya keputusan yang akan diambil oleh kelompok, dan
3. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin kelompok dalam mengelola kegiatan pengambilan keputusan tersebut.

Gene dan Jon (2010), Mertens dan Yarger (1988) memperoleh bukti hubungan langsung antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen. Mereka melaporkan hasil penelitiannya bahwa jika guru ingin memperkuat profesinya maka guru harus terlibat dalam proses pengambilan keputusan di hal-hal profesional. Bachrach et al (1990) menemukan dan melaporkan bahwa tingkat partisipasi guru dalam keputusan keputusan yang rendah (kurang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan) menghasilkan tingkat komitmen karir lebih rendah. Anays dan Rizvi (1989) menegaskan bahwa partisipasi guru dalam pengambilan keputusan penting untuk berbagai pengambilan keputusan, yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen atas keputusan tersebut dan tanggung jawab secara kolektif. Lam (1983) dan Schlechty (1990) menyatakan adanya hubungan pengambilan keputusan untuk profesi guru dengan komitmen profesinya.

Organizational Commitment (Komitmen Organisasi)

Porter, Mowday and Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Hollenbeck mengemukakan bahwa komitmen tujuan adalah kondisi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tim (Hollenbeck dan Klein, 1987). Definisi tersebut mengandung maksud bahwa Komitmen tujuan membawa perasaan dan tekad anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi sebaik mungkin.

Steers (1988) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor:

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- c. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Komitmen organisasi dapat didefinisikan dari dua sudut pandang. Pandangan pertama diajukan oleh Porter et al. (1995) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai : 1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, 2) kesediaan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan 3) keyakinan tertentu dan menerima nilai dan tujuan organisasi. Definisi tersebut menunjukkan adanya loyalitas karyawan kepada organisasi secara berkesinambungan, hingga organisasi tersebut terjaga kelangsungan hidup dalam waktu jangka panjang.

Porter et al. (1995) juga mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan relatif dari individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. jenis komitmen Ini memiliki tiga karakteristik yaitu (a) memiliki kepercayaan, dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi yang kuat; (b) kemauan untuk mengerahkan upaya atas nama organisasi, dan (c) keinginan yang kuat untuk

mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Dalam pandangan di atas, komitmen dianggap sebagai respon positif yang melibatkan perasaan kesetiaan kepada organisasi.

Salancik dan Staw, 1977 (dalam Pfeffer, 2007) menyatakan bahwa komitmen merupakan suatu konsep multidimesi, dimana komitmen memiliki dua dimensi yaitu: komitmen sebagai perilaku dan sikap. (Pfeffer 2007)

Menurut Meyer dan Allen (dalam Luthan, 2006) memberikan dukungan pada para peneliti yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki beberapa dimensi diantaranya adalah 1) komitmen afektif (Affective commitment) adalah keterikatan dan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. 2) Komitmen kelanjutan (Continuance commitment), adalah komitmen keinginan yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi, hal ini dikarenakan akan kehilangan senioritas dan benefit yang didapatkan dari organisasi. 3) Komitmen normatif (Normative commitment) adalah perasaan keharusan untuk tetap tinggal diorganisasi, karena memang harus begitu yang terbaik.

Porter et al . (1974) menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga aspek, yakni keyakinan kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk malakukan usaha yang maksimal untuk dan atas nama organisasi, dan keinginan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi. Meskipun banyak penelitian telah dilakukan terkait dengan konstruk komitmen organisasi namun muncul kerancuan telah muncul, terutama dalam mendefinisikan istilah komitmen organisasi.

Bergman (2006); Mowday, Porter, dan Steers (1982); Reichers (1985) telah menyata) mencatat bahwa penyebab utama kebingungan konseptual ini timbul dari kenyataan bahwa komitmen telah digunakan untuk menggambarkan dua fenomena yang sangat berbeda yaitu sikap dan perilaku . Oleh karena itu mereka menyimpulkan bahwa perlu untuk membawa kejelasan untuk memahami komitmen yang menarik perbedaan antara dua dimensi komitmen . Salancik (1977) dan Staw (1977) sudah mengajukan titik yang sama pandangan. Jadi peneliti pertama difokuskan pada dua dimensi yaitu: perilaku dan komitmen sikap. Sedangkan menurut Luthan (2006) mendefenisikan komitmen organisasi sebagai, a) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, b) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, c) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dfinisi tersebut di

atas menggambarkan adanya loyalitas dan dukungan karyawan pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Individual Commitment (Komitmen Individu)

Komitmen telah dianggap baik sebagai variabel dependen dan independen. Sebagai variabel independen, secara signifikan mempengaruhi omset karyawan, niat untuk berhenti, kepuasan kerja, dan kinerja individual serta kinerja organisasi. Antecedent komitmen individu seperti sebagai kongruensi, umpan balik dan pengakuan, otonomi dan menarik memimpin kerja untuk kebermaknaan kerja, karir, teman sebaya, dan diri dengan menciptakan keterikatan pekerjaan bersama dengan komitmen individu (Fornes et al., 2008).

karakteristik pekerjaan seperti identitas tugas, berbagai keterampilan, signifikansi tugas, dan otonomi akan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Itu berkomitmen untuk pekerjaan dan karir mereka tidak hadir kurang dan memiliki niat yang lebih rendah untuk berhenti, peningkatan kepuasan kerja, dan peningkatan motivasi intrinsik (Bishop & Scott, 1997). Komitmen karyawan cenderung untuk melakukan kualitas kerja yang tinggi; mereka bersedia untuk mencurahkan waktu ekstra untuk memecahkan masalah yang kompleks (Kuo et al., 2009) dan memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan mereka. Karyawan yang emosional ke tempat kerja mereka merasa senang dan bangga dengan pekerjaan mereka. Akibat hal tersebut, mereka menunjukkan kecenderungan untuk tetap tinggal dalam organisasi atau tetap suka dengan pekerjaannya. Hal ini membantu untuk mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan. Membangun loyalitas karyawan, menumbuhkan kreativitas dan inovatif. Mereka berusaha untuk melakukan peran ekstra dan bekerja melebihi jadwal waktu untuk meningkatkan profitabilitas organisasi mereka (Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999). Mereka juga mengambil risiko dan menikmati menerima baru dan tugas-tugas sulit.

Carter (2009) menyimpulkan dari penelitian bahwa komitmen karyawan lebih tanggung jawab yang lebih tinggi menghasilkan produktivitas, moral dan komitmen. Lawler, Mohrman dan Ledford (1995) menyimpulkan hasil studinya bahwa komitmen dan keterlibatan memiliki efek positif pada produktivitas, kualitas dan daya saing. Gallie and White (1993) memperoleh bukti dari hasil penelitiannya bahwa individu dengan komitmen organisasi yang rendah terutama tertarik pada mengejar kepentingan diri saja, sementara mereka dengan komitmen organisasi

yang tinggi mempertimbangkan pencapaian tujuan organisasi dan tujuan pribadi sama pentingnya. Komitmen karyawan dan keterlibatan kerja mempengaruhi kepuasan kerja, labor turnover, peran ekstra, produktivitas (Gunz & Gunz , 1994) .

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik, mengurangi ketidakhadiran, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan mampu melayani pasar dengan baik sehingga mendapat keunggulan bersaing.

Organizational Performance (Komitmen Kinerja)

Kerja menurut Robbins & Judge (2011) adalah pengorbanan jasa jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang atau jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Sedangkan kinerja merupakan perilaku yang ada di dalam suatu organisasi. Selanjutnya Menurut Robbins (1996) perilaku organisasi merupakan suatu cara berfikir yang populer meskipun dapat diperdebatkan simplitisnya, dan tentang kinerja pegawai adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan dan motivasi. (Robbins and Judge, 2011)

Menurut Vroom & Jago (1974) kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang didalam melakukan tugas pekerjaannya. Sehingga kegiatan yang lazim dinilai dalam satu organisasi adalah kinerja pegawai, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peran dalam organisasi. (Vroom, V. H., and A. G. Jago. 1974)

Sedangkan Fitzgerald et al.'s (1991) mengemukakan bahwa penelitian-penelitian pada sektor pelayanan menyarankan adanya 2 kategori utama dalam pengukuran kinerja, satu kategori berhubungan dengan hasil akhir atau outcomes dan yang lain berkaitan dengan faktor yang menentukan. Outcomes dibagi dalam kinerja keuangan dan daya saing. Sedangkan faktor yang menentukan dibagi lagi menjadi beberapa kategori yaitu kualitas pelayanan, fleksibilitas, inovasi, dan pemanfaatan sumber daya. (Fitzgerald 1991)

Memahami tujuan organisasi adalah salah satu langkah pertama menuju pemahaman efektivitas masing-masing organisasi. Efektivitas adalah jumlah mencapai tujuan untuk setiap organisasi. Konsep ini meliputi efisiensi dan produktivitas dan kadang-kadang ada kemungkinan bahwa sementara organisasi efisien dan produktif, tidak memiliki efektivitas, dan gagal mewujudkan cita-citanya. Efektivitas dan efisiensi dari proses organisasi adalah isu-isu bahwa jika mereka menyadari, mereka menjamin produktivitas organisasi. Efektivitas sebuah organisasi tergantung pada kemampuan organisasi tersebut dalam produktivitas lingkungan dalam rangka

untuk menyediakan sumber daya yang berharga dan langka. Bahkan, untuk menjaga kualitas efektivitas, organisasi harus pergi ke arah penggunaan optimum sumber daya lingkungan sebagai bagian dari variabel yang dapat membuat organisasi lebih dekat dengan tujuannya (Daft, 2007). Jika kita mempertimbangkan model rasional bagi organisasi, kita dapat mempertimbangkan efektivitas organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan, dan jika kita mempertimbangkan organisasi sebagai sistem sosial, kita dapat mempertimbangkan efektivitas sebagai kompatibilitas organisasi dengan kondisi lingkungan. Dan kita dapat mempertimbangkan tujuan

menciptakan organisasi untuk mencapai tujuan melalui perilaku yang efektif. Dengan cara ini dapat dikatakan bahwa organisasi sebagai unit sosial yang paling efektif diciptakan dalam rangka mewujudkan tujuan mereka di tingkat harapan masyarakat.

Peter Drucker (dalam Stoner & Freeman, 1996) mendefinisikan istilah efisiensi dan efektifitas. Efisiensi diartikan sebagai melakukan karya-karya yang terbaik atau cara yang paling tepat. Sedangkan efektifitas berarti melakukan yang terbaik atau karya yang paling tepat (Stoner & Freeman, 1996).

Efektivitas sebuah organisasi tergantung pada kemampuan organisasi tersebut mengantisipasi kondisi lingkungan, terutama lingkungan yang terkait dengan penyediaan sumber daya yang berharga dan langka. Bahkan, untuk menjaga kualitas dan efektivitas organisasi harus menggunakan sumber daya lingkungan sebagai bagian dari variabel yang dapat membuat organisasi lebih mudah mencapai tujuannya (Daft, 2007).

Efektivitas organisasi umumnya didefinisikan sebagai kemampuan untuk merealisasi tujuan. Fiddler telah mengusulkan teori kepemimpinan yang efektif, dimana efektivitas mencakup hubungan manajer dengan rekan kerja, jumlah pekerjaan yang telah ditentukan dan kekuatan manajer untuk menerima dan merealisasinya. (Mirkamali dan Fallah, 1996). Sedangkan menurut Robin efektivitas suatu organisasi biasanya didefinisikan dalam bentuk jumlah atau tingkat mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2005).

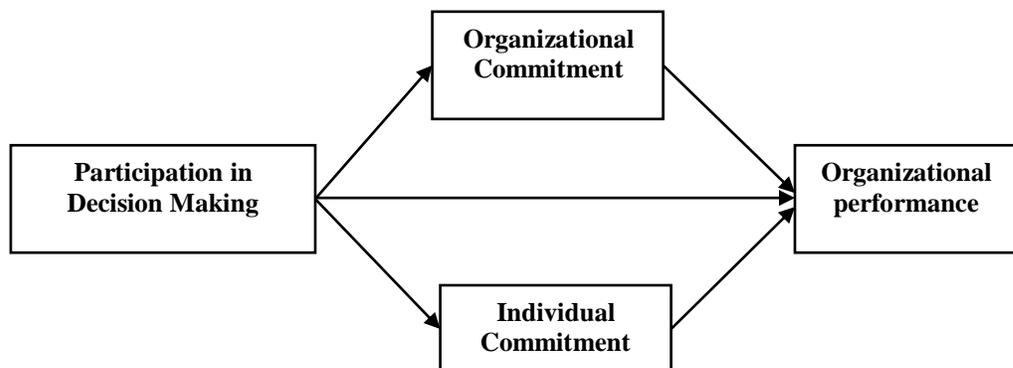
Chester Barnard mengatakan bahwa efektivitas dan efisiensi digunakan untuk mengukur kinerja organisasi (Akhbarfar, 2000).

Dengan demikian, semua upaya organisasi mendorong perilaku organisatoris yang efektif, produktif, dan mereka memuaskan dan bermanfaat dari perspektif staf. Dengan menggunakan metode partisipasi staf dalam pembuatan keputusan memiliki efek positif baik bagi manajemen

dan pada staf sendiri, dan meningkatkan kepercayaan diri. Jadi mereka tidak hanya bekerja lebih efektif, tetapi juga mereka mengekspresikan sikap yang lebih positif terhadap organisasi. Ketika staf melihat manajer mereka sebagai orang yang efisien dan efektif dalam organisasi, kesan-kesan mereka tentang efek mereka meningkat, dan dengan demikian mereka akan memiliki lebih banyak kecenderungan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. Dengan demikian peran dan pengaruh manajer menjadi penting melalui proses partisipatif untuk pembuatan keputusan. .

Salah satu tanggung jawab utama manajer adalah pengambilan keputusan. Mereka harus membuat keputusan tentang kegiatan penganggaran, perencanaan, evaluasi, dan memecahkan masalah staf, sehingga manajer harus memiliki manajemen dan pengambilan keputusan keterampilan dalam tingkat tinggi. Pengambilan keputusan adalah salah satu keterampilan manajemen yang merupakan sinonim dari manajemen. Menjalankan tugas seperti perencanaan, pengorganisasian, dan / atau mengendalikan, sebenarnya bagian dari keputusan keputusan tentang cara melakukan kegiatan tersebut. Sebagai soal fakta, pengambilan keputusan merupakan infrastruktur yang paling penting tugas dalam manajemen, dan pilih jenis dan prosedur perpanjangan pengambilan keputusan adalah salah satu yang paling keterampilan penting dari seorang manajer dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan partisipatif mencakup serangkaian alur kerja dan operasi semua staf dan bawahan organisasi dalam proses pengambilan keputusan yang terkait dengan organisasi. Penekanan utama adalah pada favorit dan kerjasama sukarela dan partisipasi dari masyarakat dan ingin menggunakan ide-ide, komentar, dan inovasi dari mereka untuk memecahkan masalah dan isu-isu organisasi (Simon, 1957).

Figure 2 : The Empirical Research Model



Hubungan Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Kinerja Organisasi

Pengambilan keputusan memiliki peranan penting dalam fungsi manajerial sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Dengan kedua fungsi tersebut pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi akan lebih mudah. Dalam fungsinya sebagai alat pengendalian, seperti yang diwujudkan dalam bentuk anggaran, anggaran digunakan sebagai suatu sistem untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Kinerja yang baik dapat menghasilkan output yang sesuai dengan input. Sehingga anggaran sebagai alat pengendalian mengendalikan penggunaan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil yang optimal. Argyris (1952) dalam Titisari (2004) menyatakan bahwa kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut.

Walton (1985) mengemukakan terjadi pergeseran paradigma dalam pelaksanaan tugas dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan pada berbagai masalah. Fred (2010), Schlechty dan Vance (1983) menyimpulkan hasil penelitiannya yang dilakukan di sekolah-sekolah bahwa guru berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tentang isi pengajaran. Rosenhaltz (1987) menyatakan hubungan positif antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan kinerja pendidikan. Purkey dan Smith (1985) menegaskan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan tentang isi dan desain perubahan adalah suatu keharusan untuk perubahan manajemen yang efektif. Hal ini dikarenakan partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

H1 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang positif.

Hubungan Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan dengan Komitmen Organisasi dan Komitmen individual

Komitmen organisasi adalah sejauh mana kemauan karyawan untuk melakukan upaya yang terus menerus demi keberhasilan organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran membutuhkan keterlibatan lebih banyak karyawan dalam proses penyusunannya. Dengan

keterlibatan tersebut karyawan akan lebih memahami struktur anggaran dan mampu menyelesaikan permasalahan yang mungkin timbul. Sehingga dengan demikian akan tumbuh komitmen yang kuat terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab pada tugas dan menampilkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998) menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi. Karyawan yang ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran, akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja

Fred (2010), Robert (2006), Steers dan Porter (1974) mengemukakan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan tentang pekerjaan dan pencapaian tujuan mereka akan mempengaruhi persepsi dan sikap mereka terhadap komitmen organisasi. Welsch dan La Van (1981) menegaskan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan berhubungan positif dengan organizational Commitment.

Mertens dan Yarger (1988) menemukan hubungan langsung antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen. Mereka mendapatkan bukti dari hasil penelitiannya bahwa mengajar sebagai profesi guru akan semakin baik bilamana mereka terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Bachrach et al (1990) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa tingkat partisipasi guru yang lebih rendah dalam keputusan keputusan (kekurangan putusan) akan berdampak yang lebih rendah tingkat komitmen karirnya.

H2 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

H3 : Komitmen organisasi dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Hubungan Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan Dan Individual Commitment Dengan Organizational Performance

Kren (1992: 512) menemukan bahwa partisipasi mempengaruhi kinerja, tidak langsung, tetapi melalui pekerjaan-informasi yang relevan (JRI). Selain ini, pengaruh kinerja positif partisipasi terus berlanjut dan akan lebih parah ketika volatilitas lingkungan tinggi, meskipun

hasilnya tidak memberikan bukti jelas. Terakhir, Dunk dan Lysons (1997: 11) menunjukkan bahwa partisipasi tidak mempengaruhi kinerja dalam kompleksitas rendah. Sebaliknya, Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi positif mempengaruhi kinerja tinggi kompleksitas.

Brownell dan Hirst (1986) dan Brownell dan Dunk (1991) Lau dan Tan (1998) menemukan bukti bahwa partisipasi pengambilan keputusan penetapan anggaran penekanan dan karakteristik tugas (tingkat ketidakpastian dan tingkat kesulitan) dapat mempengaruhi kinerja manajerial manufaktur dan manajer bagian keuangan. Juga, Christopher Orpen (1991: 695-696) menemukan bahwa partisipasi pengambilan keputusan untuk perencanaan dan penetapan anggaran dapat meningkatkan kinerja dan meningkatkan motivasi karyawan dalam pekerjaan yang relatif sulit.

H4 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen individual memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

H5 : Komitmen individual dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

3. METHODOLOGY

Populasi dan Sampel

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2007). Sampel adalah sebagian dari populasi. Populasi penelitian terdiri dari pengelola perusahaan mebel (furniture) di Kabupaten Jepara sebanyak 3.945 perusahaan mebel. Jumlah sample yang diambil sebanyak 141 orang, dengan teknik probability sampling. Data jawaban responden yang terhimpun dan dapat digunakan untuk dijadikan analisis penelitian sebanyak 131 unit jawaban responden.

4. ANALISA DATA

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada responden penelitian. yang telah ditentukan sebelumnya, guna mendapatkan hasil yang dapat diolah menjadi kesimpulan dalam penelitian ini. Bentuk survei yang dikembangkan untuk mengumpulkan data penelitian, terdiri dari empat bagian.

Pada bagian pertama, Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan (PDM) dievaluasi dengan enam item, skala lima point Likert-jenis yang dikembangkan oleh Milani (1975). Semua responden diminta untuk merespon dengan melingkari nomor dari 1 sampai 5 pada skala untuk masing-masing item.

Dari hasil perhitungan diperoleh koefisien Cronbach Alpha = 0,919, nilai angka tersebut dinyatakan reliable karena lebih besar dari 0,6 (kriteria Nunnaly, 1967). Adapun hasil analisis faktor ditunjukkan pada Tabel 1.

Table 1: Skala Analisis faktor Partisipasi Dalam Pengambilan Keputusan

Item No.	Questions	Factor Loading
1	Seberapa besar peran keterlibatan saudara dalam pengambilan keputusan?	0,848
2	Seberapa kuat saudara memberi alasan dalam pengambilan keputusan ?	0,919
3	Seberapa sering Anda menyatakan pendapat dan saran dalam pengambilan keputusan ?	0,831
4	Seberapa besar pengaruh saudara dalam pengambilan keputusan ?	0,823
5	Bagaimana Anda melihat kontribusi Anda untuk pengambilan keputusan ?	0,699
6	Seberapa sering atasan Anda meminta pendapat dan saran ketika proses pengambilan keputusan sedang dilakukan?	0,742

Pada bagian kedua, komitmen organisasi diukur dengan menggunakan sembilan item yang dikembangkan oleh Mowday et al., dan digunakan oleh Nouri dan Parker (1996, 1998). Semua responden diminta, pada skala lima poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Hasil dari analisis faktor ditunjukkan pada Tabel 2. Pengujian reliabilitas data dengan koefisien alpha Cronbach 0,887, angka tersebut mengindikasikan bahwa jawaban responden reliable.

Table 2: Factor Analysis of Organizational Commitment Scale

Item No.	Questions	Factor Loading
1	Saya bersedia untuk dimasukkan ke dalam banyak usaha di luar itu biasanya diharapkan untuk membantu organisasi ini menjadi	0,767

	sukses.	
2	Saya berbicara atas organisasi ini ke teman-teman saya sebagai organisasi yang baik untuk bekerja.	0,812
3	Saya akan menerima hampir semua jenis penugasan untuk terus bekerja untuk organisasi ini.	0,629
4	Saya menemukan bahwa nilai-nilai saya dan nilai-nilai organisasi yang sangat mirip.	0,839
5	Saya bangga untuk memberitahu orang lain bahwa saya bagian dari perusahaan ini.	0,750
6	Organisasi ini benar-benar menginspirasi yang terbaik dalam diri saya melakukan pekerjaan.	0,687
7	Saya sangat senang bahwa saya memilih organisasi ini bekerja, saya mempertimbangkan pada saat saya akan bergabung.	0,743
8	Bagi saya ini adalah yang terbaik dari semua organisasi yang mungkin yang untuk bekerja.	0,800
9	Saya benar-benar peduli tentang nasib organisasi ini.	0,856

Pada bagian kedua, komitmen organisasi diukur dengan menggunakan sembilan item yang dikembangkan oleh Mowday et al., dan digunakan oleh Nouri dan Parker (1996, 1998). Semua responden diminta, pada skala lima poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Hasil dari analisis faktor ditunjukkan pada Tabel 2. Pengujian reliabilitas data dengan koefisien alpha Cronbach 0,918, angka tersebut mengindikasikan bahwa jawaban responden reliable.

Table 3: Factor Analysis of individual Commitment Scale

Item No.	Questions	Factor Loading
1	Saya loyal terhadap nilai-nilai atau norma-norma yang diikuti dalam organisasi baik dikantor pusat maupun cabang.	0,600
2	Saya amat peduli dengan pelaksanaan tugas teman-teman saya dalam team/kantor cabang.	0,829
3	Pekerjaan dimana saya bekerja sangat tepat untuk saya	0,761
4	Saya sangat peduli terhadap pencapaian target dan tujuan organisasi	0,789
5	Saya menyenangi karier saya, karena ada kesamaan nilai antara nilai – nilai pribadi dengan organisasi.	0,725
6	Saya meyakini karier saya akan membawa kebahagiaan bagi saya	0,815

	dimasa depan.	
--	---------------	--

Pada bagian terakhir, kinerja manajerial diukur dengan delapan item, sembilan poin skala tipe Likert yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1965) Item-item ini adalah: perencanaan, penyelidikan, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penempatan staf, negosiasi dan perwakilan. Hasil analisis faktor ditunjukkan pada Tabel 3. Penggunaan ukuran menghasilkan koefisien alfa Cronbach sebesar 0,935, yang menunjukkan reliabilitas internal yang memuaskan untuk skala tersebut..

Table 4: Factor Analysis of organizational Performance Scale

Item No.	Questions	Factor Loading
1	Efektifitas pencapaian volume penjualan (jumlah unit terjual).	0,767
2	Efektifitas penagihan piutang.	0,812
3	Biaya pemasaran	0,629
4	Pengembangan pelayanan konsumen	0,893
5	Kemampuan mempertahankan konsumen	0,839
6	Stabilitas dan perkembangan organisasi	0,750
7	Retur penjualan	0,687
8	Penanganan pasca penjualan	0,743

5. HASIL ANALISA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan menggunakan aplikasi *Analysis of Momen Structure* (AMOS).

Hasil out put menunjukkan nilai goodness-fit sangat baik, hal ini dibuktikan dari kelayakan nilai-nilai sebagai berikut : Chi-square = 2,467, probabilitas tidak signifikan = 0,116 (lebih besar dari 0,05), nilai GFI = 0,991 (cut of value $\geq 0,90$), nilai AGFI = 0,907 (cut of value $\geq 0,90$), nilai TLI = 0,947 (cut of value $\geq 0,90$), dan RMSEA = 0,106 (cut of value $\leq 0,80$). Ini berarti uji terhadap hipotesis full model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Besarnya koefisien regresi tampak pada tabel sebagai berikut :

HASIL PERHITUNGAN ANALISIS SEM DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Regression Weights	Estimate	Standar Estimate	S.E	C.R	P
Organizational Commitment <-- Participation decision making	.235	.238	.092	2.564	.010
Individual Commitment <-- Participation_decision making	.229	.547	.046	5.010	***
Organizational performance <--- Individual Commitment	1.648	.743	.282	5.833	***
Organizational performance <--- Organizational Commitment	.134	.143	.057	2.336	.020
Organizational performance <-- Participation_decision making	.112	.120	.070	1.599	.110

Sumber : hasil out put SEM yang diolah.

Pengujian Hipotesis 1 :

H1 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang positif.

Parameter estimasi 0,120 dengan nilai C.R = 1,599 (CR < 2,00), nilai probability = 0,110 (probability > 0,05,), dengan demikian hipotesis 1 diterima.

Pengujian Hipotesis 2 :

H2 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Parameter estimasi 0,238 dengan nilai C.R = 2,564 (CR > 2,00), nilai probability = 0,010 (probability < 0,05,), dengan demikian hipotesis 2 diterima.

Pengujian Hipotesis 3 :

H3 : Komitmen organisasi dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Parameter estimasi 0,143 dengan nilai C.R = 2,336 (CR > 2,00), nilai probability = 0,020 (probability < 0,05,), dengan demikian hipotesis 3 diterima

Pengujian Hipotesis 4 :

H4 : Partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen individual memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Parameter estimasi 0,547 dengan nilai C.R = 5,010 ($CR > 2,00$), nilai probability = 0,000 (probability < 0,05,), dengan demikian hipotesis 3 diterima

Pengujian Hipotesis 4 :

H5 : Komitmen individual dan kinerja manjerial memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Parameter estimasi 0,747 dengan nilai C.R = 5,833 ($CR > 2,00$), nilai probability = 0,000 (probability < 0,05,), dengan demikian hipotesis 3 diterima

6. KESIMPULAN

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan, organizational commitment, individual commitment dan kinerja organisasi di UMKM mebel Jepara atau tidak? Sejalan dengan hal ini dan berdasarkan studi pembuktian hipotesis pertama, hipotesis kedua, hipotesis ketiga, hipotesis keempat dan hipotesis kelima.

Hipotesis pertama terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kinerja organisasi. Yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan maka kinerja organisasi akan meningkat. Juga berdasarkan penerimaan.

Hipotesis kedua bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin tinggi partisipasi dalam pengambilan keputusan maka komitmen karyawan terhadap organisasi dan komponennya termasuk akan meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan hipotesis ketiga bahwa komitmen organisasi dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Ini berarti semakin tinggi

komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya dari penelitian ini diperoleh bukti bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan dan komitmen individual memiliki hubungan yang positif dan signifikan, dengan demikian hipotesis yang keempat diterima. Artinya bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan komitmen individual.

Hipotesis yang kelima diperoleh bukti bahwa komitmen individual dan kinerja manjerial memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Dari hasil kajian secara keseluruhan diperoleh temuan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan akan lebih bermakna dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui atau dimediasi konstruk *organizational commitment* dan *individual commitment*. Dan diperoleh temuan bahwa *individual commitment* lebih kuat pengaruhnya terhadap kinerja organisasi bila dibandingkan dengan *organizational commitment*.

Hal ini menunjukkan bahwa komitmen, baik itu komitmen organisasi maupun komitmen individu memiliki peran yang kuat terhadap partisipasi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karena pentingnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, komitmen organisasi dan komitmen individu berkontribusi meningkatkan kinerja organisasi, kita harus mempertimbangkan bahwa partisipasi dan komitmen karyawan perlu ditumbuhkan dan dikembangkan. Islampour (1995) menyatakan partisipasi adalah alat untuk menyebarkan jenis metode manusia yang dibutuhkan untuk bekerja.

Partisipasi telah praktis begitu sukses yang diterima secara luas di sebagian besar negara-negara maju sekitar dunia. Ini akan mungkin untuk memberikan hasil yang komprehensif dan konsekuensi bagi organisasi dan stafnya dengan partisipasi staf dalam urusan organisasi. Dalam sistem partisipasi organisasi, manajer dan staf terlibat dalam interaksi satu sama lain, dan hasil ini menciptakan lingkungan yang ramah. Dengan partisipasi staf dalam berkarya mereka berbagi diri dalam mencapai tujuan organisasi. Semua upaya karyawan staf dengan dukungan dari manajer dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan bisa secara signifikan mengakibatkan peningkatan kinerja organisasi jika bersama diimbangi rasa komitmen dari karyawan.

7. HARAPAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN.

Dalam penelitian ini didasarkan pada kuesioner dengan penelitian data cross section kedepan diharapkan bisa menggunakan data longitudinal. Dua commitment yakni *organizational commitment* dan *Individual Commitment* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dengan kinerja organisasi. Disarankan kepada para peneliti masa depan untuk mengukur korelasi antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam meningkatkan efektifitas pengambilan keputusan, efektifitas organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

REFERENSI

- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. and Drasgow, F. (2000), 'The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a new Scale for Measuring Leader Behaviour', *Journal of Organisational Behaviour*, 21(3): 249-269.
- Aryee, S. and Chen, Z. (2006), 'Leader-member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes', *Journal of Business Research*, 59(7): 793-801.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004), 'Transformational Leadership and Organisational Commitment: Mediating role of
- Becker, H.S. (1992), 'Foci and Bases of Commitment: Are they Distinctions worth Making?' *Academy of Management Journal*, 35(1): 232-244.
- Bishop, J.W. and Scott, K.D. (1997), 'How Commitment Affects Team Performance (Employee Commitment)', *Society for Human Resources, HR Magazine*, 42: 107-112.
- Blackburn, R. and Rosen, B. (1993), 'Total Quality and Human Resource Management: Lessons Learned from Baldrige award winning Companies', *Academy of Management Executive*, 17(3): 49-66.
- Blau, G.J. (1995), 'The Measurement and Prediction of Career Commitment', *Journal of Occupational Psychology*, 58(4): 277-288.
- Bogler, R. and Somech, A. (2004), 'Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organisational Commitment, Professional Commitment and Organisational Citizenship Behaviour in Schools', *Teaching and Teacher Education*, 20(3): 277-289.

- Boudrias, Jean-Sebastien, Gaudreau, P., Savoie, A. and Morin, A.J.S. (2009), 'Employee Empowerment: From Managerial Practices to Employees' Behavioural Empowerment', *Leadership and Organisational Development Journal*, 30(7): 625-638.
- Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1995), 'Empowering Service Employees', *Sloan Management Review*, 36(4): 73-84.
- Bramham, J. (1994), *Human Resource Planning*, London: University Press, 2nd edition.
- Brown, S.P. and Peterson, R.A. (1994), 'The Effect of effort on Sales Performance and Job Satisfaction', *Journal of Marketing*, 58(2): 70-80.
- Bushe, R.G., Havlovic, J.S. and Koetzer, G. (1996), 'Exploring Empowerment from the Inside Out', *The Journal of Quality and Participation*, 19(3): 78-84.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A. and O'Reilly, C.A. (1990), 'Building Organisational Commitment: A multi Firm Study', *Journal of Occupational Psychology*, 63(4): 245-261.
- Carless, S.A. (2004), 'Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction', *Journal of Business Psychology*, 18(4): 405-423.
- Carter, J.D.T. (2009), 'Managers Empowering Employees', *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2): 39-44.
- Cohen, A. (2003), *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988), 'The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice', *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Cunningham, I., Hyman, J. and Baldry, J. (1996), *Empowerment: The Power to Do What?*, *Industrial Relations Journal*, 27(2): 143-154.
- Doughty, H. A. (2004), 'Employee Empowerment: Democracy or Delusion?', *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 9(1): 1-24. Dunphy, D. and Bryant, B. (1996), 'Teams: Pancreas or Prescription for improved performance?', *Human Relations*, 49(5): 677-699.
- Ford, Robert C. and Fottler, Myron D. (1995), 'Empowerment: A Matter of Degree', *Academy of Management Executive*, 9(3): 21-30.
- Fornes, S.L., Rocco, T. S. and Wollard, K. K. (2008), 'Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed from Integrative Review of the Research', *Human Resource Development Review*, 7(3): 339-357.

- Gallie, D. and White, M. (1993), *Employee Commitment and the Skills Revolution, First findings from the Employment in Britain Survey*, Policy Studies Institute, London.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. and King, N. (2004), 'Employee Perceptions of Empowerment', *Employee Relations*, 27(4): 354-368.
- Gregersen, H.B. and Black, J.S. (1993), 'Multiple Commitments upon Repatriation: The Japanese Experience', *Journal of Management*, 22(2): 209-230.
- Griffin, R.W. (1991), 'Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes and Behaviors: A Long-term Investigation', *Academy of Management Journal*, 34(2): 425-435.
- Gunz, H. P. and Gunz, S. P. (1994), 'Organisational influences on Approaches to Ethical Decisions by Professionals: The Case of Public Accountants', *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 19(2): 76-92.
- Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J. and Shea, G.P. (1993), 'Potency in Groups: Articulating a Construct', *British Journal of Social Psychology*, 32(1): 87-106.
- Hamish, D. (2004), 'Recruiting for Success: Challenges and Solutions', *HRM International Digest*, 12(7): 24-28.
- Handy, C. (1993), *Understanding Organisations*, London: Penguin Books.
- Kirkman, B. L. and Rosen, Benson (1999), 'Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment', *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.
- Kuo, Tsung-Hsien, Ho, L.A., Lin, C. and Lai, K.K. (2009), 'Employee Empowerment in a Technology Advanced Environment', *Industrial Management and Data Systems*, 110(1): 24-42.
- Lawler, E.A., Mohrman, S.A. and Ledford, G.E. (1995), *Creating High Performance Organisations, Practices and Results of Employee Involvement and TQM in Fortune 1000 Companies*, San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lynch, P.D., Eisenberger, R. and Armeli, S. (1999), 'Perceived Organisational Support: Inferior versus Superior Performance by Wary Employees', *Journal of Applied Psychology*, 54(4): 467 – 483.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990), 'A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organisational Commitment'. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993), 'Commitment to Organisations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization', *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Meyer, J.P. and Allen, N. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001), 'Commitment in the Workplace: Toward a General Model', *Human Resource Management Review*, 11(3): 99-326.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. and Vandenberghe, C. (2004), 'Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model', *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991-1007.
- Mills, P. K. and Ungson, G. R. (2003), 'Reassessing the limits of Structural Empowerment: Organisational Constitution and Trust as Controls', *Academy of Management Review*, 28(1): 143-153.
- Mishra, A.K. and Spreitzer, G.M. (1998), 'Explaining how Survivors Respond to Downsizing: The Role of Trust, Empowerment, Justice and Work redesign', *Academy of Management Review*, 23(3): 567-588.
- Morrow, P. C. (1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Greenwich, CT: Jai Press.
- Mullins, L.J. and Peacock, A. (1991), 'Managing through People: Regulating the Employment Relationship', *Administrator*, December, 45-55
- Muthuveloo, R. and Rose, R.C. (2005), 'Typology of Organisational Commitment', *American Journal of Applied Sciences*, 2(6): 1078-1081.
- Narang, L. and Singh, Lakhwinder (2010), 'Human Resource Practices in Indian Organisations: An Empirical Study', *Management and Labour Studies*, 35(1): 25-34.
- Nijhof, W.J., Jong, M.J. and Beukhof, G. (1998), 'Employee Commitment in Changing Organisations: An Exploration', *Journal of European Industrial Training*, 22(6): 243-248.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1991), *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Ongori, H. (2009), 'Managing behind the Scenes: A View point on Employee Empowerment', *African Journal of Business Management*, 3(1): 09-15.
- Parker, S.K., Mullarkey, S. and Jackson, P.R. (1994), 'Dimensions of Performance Effectiveness in high Involvement Organisations', *Human Resource Management Journal*, 4(3): 01-18.

- Pinder, C.C. (1998), *Motivation in Work Organisations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Psoinos, A. and Smithson, S. (2002), 'Employee Empowerment in Manufacturing: A Study of Organisations in UK', *New Technology, Work and Employment*, 17(2): 132-148.
- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997) 'The road to empowerment: seven questions every leader should consider', *Organisational Dynamics*, Vol. 26, No. 2, pp. 37-49.
- Randal, D. M. and Cote, J. A. (1991), 'Interrelationships of Work Commitment Constructs', *Working and Occupation*, 18(2): 194-211.
- Renn, R.W. and Fedor, D.D. (2001), 'Development and Field test of a Feedback seeking, Self-efficacy and Goal-setting Model of Work Performance', *Journal of Management*, 27(5): 563-583.
- Riordan, C.M. and Gatewood, R.D. (1996), 'Putting the "E" (Employee) into Quality Efforts: A Process Model of Organisational Practices, Quality Principles and Employee Reactions', in Fedor, D.B. and Ghosh, S. (eds.), *Advances in Management of Organisational Quality*, Greenwich, CT: JAI Press, 299-335.
- Ripley, R.E. and Ripley, M.J. (1992), 'Empowerment, the Cornerstone of Quality: Empowering Management in Innovative Organisations in the 1990s', *Management Decisions*, 30(4): 20-43.
- Rothstein, L.R. (1995), 'The Empowerment effort that came undone', *Harvard Business Review*, 73(1): 20-31.
- Seibert, S.E., Silver, S.R. and Randolph, W.A. (2004), 'Taking Empowerment to the next level: A Multiple-level model of Empowerment, Performance and Satisfaction', *Academy of Management Journal*, 47(3): 332-349.
- Spreitzer, G.M. (1996), 'Social structural characteristics of psychological empowerment', *Academy of Management Journal*, 39(2): 483-504.
- Spreitzer, G.M. (2007), 'Towards the Integration of two Perspectives: A Review of Socio-structural and Psychological Empowerment at Workplace', in
- Cooper, C. and Barling, J. (eds.), *Handbook of Organisational Behaviour*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. and MacKenzie Davey, K. (2002), 'A Longitudinal Study of the Relationships between Career Management and Organisational Commitment among Graduates in the first ten years at Work', *Journal of Organisational Behavior*, 23(6): 731-748.

Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990), 'Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Motivation', *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.

Tabel 6.1.1 Banyaknya Sentra Industri Kecil di Kabupaten Jepara, 2018
Table Number of Industrial Centre (unit) According to The Type of Small and Middle Industry in Jepara Regency, 2018

Kecamatan	Potensi													Jumlah/ Total
	Mebel	Kerajinan Kayu	Kerajinan Rotan	Konveksi	Tenun	Batik	Makanan	Mainan Anak	Rolok	Kuningan	Manel	Genteng	Gerebah	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
1 Kedung	113	-	-	9	-	-	36	-	-	-	-	-	-	158
2 Pecangaan	269	33	12	56	631	2	415	2	-	6	51	-	7	1484
3 Kalinyamatan	10	3	3	478	-	-	205	-	19	5	157	-	162	1042
4 Welahan	4	8	11	18	-	-	49	20	-	-	2	-	25	137
5 Mayong	-	-	-	13	-	-	32	-	-	-	-	40	9	94
6 Nalumsari	54	-	-	29	-	-	12	-	-	-	-	-	33	128
7 Batealit	34	5	-	19	-	5	71	-	-	-	-	-	-	134
8 Tahunan	2 938	48	12	6	-	-	23	-	-	-	-	-	-	3 027
9 Jepara	405	202	-	-	-	-	133	-	-	-	-	-	-	740
10 Mlonggo	118	21	-	3	-	-	43	-	-	-	-	-	-	185
11 Pakis Aji	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
12 Bangsri	-	-	-	-	-	-	110	-	-	-	-	-	-	110
13 Kembang	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
14 Keling	-	-	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-	-	12
15 Donorojo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
16 Karimunjawa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Jumlah	3 945	320	38	631	631	7	1 141	22	19	11	210	40	236	7 251

Sumber:
 Dinas
 Perindustrian
 dan
 Perdagangan
 Kabupaten
 Jepara
 Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Jepara
 Source: The Office of Industry and Trade of Jepara Regency