

ISSN 2089-4112



Bungarampai

Jurnal Ilmiah
Focus Magister Administrasi



PERGESERAN PARADIGMA
BIROKRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS PEMBINAAN MASYARAKAT INDONESIA
(UPMI) MEDAN
TAHUN 2015

VOLUME 4* NOMOR 1* Februari 2015

Jurnal Ilmiah Focus Magister Administrasi
Volume 4. Nomor 1. Februari 2015

Jurnal Ilmiah Focus Magister Administrasi Program Pascasarjana Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia Terbit tiga kali setahun setiap bulan Januari - April dan Agustus. Jurnal Focus Magister Administrasi berperan sebagai media informasi dan forum pembahasan masalah administrasi; administrasi pemerintahan; administrasi pendidikan; administrasi bisnis, dan kebijakan publik. Jurnal ini memuat artikel hasil penelitian, gagasan konseptual, kajian dan aplikasi teori, serta pembahasan kepustakaan, baik yang ditulis dalam bahasa Indonesia maupun bahasa asing.

PENANGGUNG JAWAB

Rektor UPMI Medan

PIMPINAN UMUM/ WAKIL

Dr. H. Ali Mukti Tanjung, Drs.,SH.,MM

KETUA REDAKTUR

Dr. H. Didin Muhafidin, S.IP.,M.Si

ANGGOTA REDAKTUR

Ahmad Karim, SE.,MM

Drs. El Azhari

SEKRETARIS

Mahyudin Situmeang, S.Sos.,M.Si

BENDAHARA

Drs. Saimun

STAF AHLI/ PENYUNTING

Dr. H. Amin Ibrahim, Drs.,MA

Dr. H. Deddy Pandji Santosa, S.Sos.,M.Si

Dr. H. Gunawan Undang, Drs.,M.Si

ALAMAT REDAKSI/ PENERBIT

Kampus I UPMI : Jl. Teladan No. 15

Telp. (061) 7362927 - (061) 7365650

Fax : (061) 7362927 Medan

Website : <http://www.upmi.ac.id>

E-mail : focusilmuadm@upmi.ac.id

DAFTAR ISI

1. Terwujudnya Tertib Bangunan Di Kota Bandung
Oleh :
Prof.Dr.H. Yusman Iskandar,MS
Dr.H.Deddy Pandji Santosa,M.Si
2. Efektivitas Pelayanan Publik (Jalan di Tempat)
Oleh :
Dr. H. Deddy Pandji Santosa,M.Si
3. Hubungan Antara Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Pegawai.
Oleh :
Dr. Engkus,SE,Drs.,M.Si
4. Komunikasi Islami Yang Efektif dan Efisien Dalam Berinteraksi Sosial
Oleh :
Dra. Hj. Nia Kurniati Syam,M.Si
5. Hubungan Elemen Dalam Formulasi Kebijakan Publik
Oleh :
Edoardus E. Maturbongs.,S.Sos.,M.Si
6. Evaluasi Kebijakan Sebagai Langkah Terakhir Dari Proses Kebijakan
Oleh :
Bambang Yuniardi,SE,MM
7. Implementasi Tiga Pilar Pembangunan Dalam Perspektif Kebijakan Unggul Pada Era Otonomi Daerah
Di KOTA BENGKULU
Oleh :
Sri Indarti,MA,M.Si

**Hubungan Antara Komitmen Organisasional,
Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Pegawai :
Studi pada Organisasi Sektor Publik**

Dr. Engkus, Drs, SE., M.Si.
Universitas Islam Negeri
(UIN) Sunan Gunung Jati Bandung

Abstrak

Kinerja individu merupakan *cornerstone* kinerja organisasi secara keseluruhan. Studi ini mengkaji kinerja pegawai secara langsung berdasarkan konstruk kepuasan kerja versi Herzberg (*motivators-hygienes*) dan secara tidak langsung melalui komitmen organisasional dalam konteks multidimensi. Subjek adalah 85 pegawai suatu instansi pemerintah daerah. Studi ini mengkonfirmasi sebagian hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang berhasil dikonfirmasi adalah hubungan positif antara *affective commitment* dengan *motivators*, hubungan antara *normative commitment* baik dengan *motivators* maupun *hygienes* adalah signifikan, dan hubungan antara *motivators* dengan kinerja. Adapun hubungan antara *affective commitment* dengan *hygienes*, hubungan antara *continuance commitment* baik *motivators* maupun *hygienes*, serta hubungan antara *hygienes* dengan kinerja adalah tidak signifikan. Dalam kasus sektor publik, studi ini menunjukkan bahwa *normative commitment* memiliki kedudukan paling penting bila dibandingkan dengan *affective commitment* maupun *continuance commitment* dalam memberikan efek baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja.

Kata kunci : *affective commitment, continuance commitment, normative commitment, motivators, hygienes.*

A. Pendahuluan

Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis, pemerintah daerah tidak dapat lagi sepenuhnya bertumpu pada tata cara pengelolaan pemerintah yang bersifat tradisional, yang melandaskan pada kerangka kerja birokrasi Weber yang mengacu pada aplikasi berbagai aturan dan menjaga keadilan dalam praktek keorganisasian. Gaebler dan Osborne (1992) menyebutkan bahwa perubahan lingkungan yang sedemikian dinamis menuntut perubahan dan kompetensi birokrasi, sehingga birokrasi lebih responsif terhadap tuntutan masyarakat.

Sifat perubahan pada sektor publik mensyaratkan adopsi budaya yang berorientasi kinerja, dan hal ini mendorong pengadopsian paradig *New Public Management* (NPM). Budhwar dan Boyne (2004) menyebutkan sebagai contoh, studi-studi dewasa ini menemukan bahwa organisasi sektor publik dan sektor privat telah memiliki pemahaman yang sama mengenai pentingnya praktek pengelolaan sumber daya manusia. Sampsons (1993) melaporkan hasil studi pada pemerintah daerah bahwa sumber daya manusia atau non-fiskal diakui sebagai kunci keberhasilan operasi lembaga publik atau pemerintah daerah.

Bagi pemerintah daerah di negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, kinerja birokrasi melalui aparatnya justru merupakan masalah pokok. Dalam hal kinerja, aparat birokrasi masih tertinggal jauh dari sektor privat. Persoalan kinerja organisasi pemerintah/birokrasi merupakan fenomena gunung es karena sesungguhnya persoalan kinerja ini terletak pada aspek pelaku organisasi yaitu aspek berperilaku manusianya. Suliman (2001) menyatakan secara tegas bahwa *the performance of employees is the cornerstone in developing the effectiveness and success of any organization.*

Karenanya tidak keliru untuk menyatakan bahwa kinerja aparat birokrasi merupakan landasan utama penentuan kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan. Mengacu pada pandangan Suliman tersebut di atas, pada studi ini, kinerja dipahami berdasarkan sudut pandang berperilaku aparat birokrasi pada suatu dinas di wilayah Metropolitan Bandung.

Memahami pentingnya kinerja, peneliti mencoba memahaminya melalui konstruk komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Konstruk komitmen secara sederhana merujuk pada loyalitas. Kajian-kajian konstruk komitmen pada umumnya menggunakan pendekatan berdimensi tunggal. Namun penelitian ini mencoba mengembangkan konstruk komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991). Konstruk multidimensi ini tersusun atas dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Hackett *et al.* (1994) mengemukakan bahwa pendekatan multidimensi memberikan pemahaman yang lebih akurat terhadap keterlibatan individual terhadap organisasinya.

Kepuasan kerja pada studi ini mengacu pada temuan yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg dan koleganya.

Herzberg (1962) mengemukakan bahwa organisasi akan lebih efektif dalam situasi dimana kerja distrukturkan untuk memaksimalkan kesempatan pemuasan kebutuhan. Untuk pandangannya Herzberg menggunakan istilah *motivators-hygienes*.

Secara akademis, peneliti memandang kedua konstruk tersebut adalah unik, dalam artian, berkenaan dengan konteks manajemen publik. Sejauh pengamatan penulis, kajian konstruk multidimensi komitmen organisasional pada sektor publik begitu jarang dilakukan. Demikian pula,

penulis kesulitan untuk menemukan kajian konstruk kepuasan kerja berdasarkan perspektif Herzberg pada sektor publik di Indonesia. Dengan demikian, keunikan penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi positif dalam kerangka akademis.

B. Review Literatur

Porter *et al.* (1974) yang mendefinisikan komitmen organisasioal sebagai ... *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization.* Meyer dan Allen (1991) mengembangkan konstruk komitmen ke dalam bentuk multidimensi dan mendefinisikan ketiga jenis komitmen sebagai berikut :

1. *Affective commitment* merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dimana pegawai mengidentifikasikan diri dengan organisasi dan menikmati keanggotaan dalam organisasi.
2. *Continuance commitment* merupakan biaya yang dirasakan yaitu berkaitan dengan biaya-biaya yang terjadi jika meninggalkan organisasi.
3. *Normative commitment* merupakan suatu tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi.

Studi ini mendasarkan kepuasan kerja menurut perspektif Frederick Herzberg dan koleganya yaitu *dual-factors theory*. Herzberg dan koleganya (1962) membagi kepuasan kerja ke dalam dimensi pembentuk kepuasan kerja atau *motivators* dan dimensi-dimensi pembentuk ketidakpuasan kerja atau *hygienes*. Kedua dimensi ini bersifat independen dengan unsur pembentuknya masing-masing. Tabel berikut menyajikan elemen-elemen *motivators* dan *hygienes*.

Tabel 1. *Motivators dan Hygienes*

<i>Motivators</i>	<i>Hygienes</i>
<i>Achievement</i>	<i>Company policy and administration</i>
<i>Recognition (verbal)</i>	<i>Supervision, technical, working conditions</i>
<i>Work itself (challenging)</i>	<i>Salary</i>
<i>Responsibility</i>	<i>Interpersonal relations, supervisor</i>
<i>Promotion Advancement</i>	

Mengenai keterkaitan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja dapat merujuk kembali pada teoritis Mowday *et al.* (1982) serta Vandenberg dan Lance (1992) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasional adalah anteseden bagi kepuasan kerja. Studi longitudinal Bateman dan Strasser (1984) menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan anteseden bagi kepuasan kerja. Temuan ini dikonfirmasi kembali oleh peneliti lainnya (Becker, 1992; Cahyono dan Ghazali, 2002; Dosset dan Suszko, 1990; Harris *et al.* 1993; Vandenberg dan Lance, 1992).

Samad (2005) mengkaji hubungan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja dan menggunakan *dual-factor theory* sebagai landasan pengukuran kepuasan kerja. Hasil penelitian Samad menunjukkan adanya hubungan positif signifikan moderat sampai kuat antara komitmen organisasional dengan faktor-faktor kepuasan kerja. Dalam konteks multidimensi komitmen organisasional, beberapa peneliti menemukan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan dimensi-dimensi komitmen baik ketiganya maupun secara individual (Carmeli dan Freund, 2004; Hackett *et al.*, 1994; Iverson dan Buttigieg, 1998).

Konstruk lain yang dikaji pada studi ini adalah kinerja. Suliman (2001) mendefinisikan kinerja sebagai penyelesaian

atas pekerjaan yang ditugaskan, dan dapat diukur dalam term kontribusi individu terhadap organisasinya.

Mengenai keterkaitan antara kepuasan kerja dengan ini dapat merujuk pada pandangan teoritis Hellriegel *et al.* (2001 : 52) yang menyatakan bahwa ... *of the special interest to managers and employees are the possible relationship between job satisfaction and various job behaviors and other outcome of the workplace. A commonsenses notion is that job satisfaction lead directly to effective task performance.*

Studi empiris yang dilakukan oleh Futrell dan Parasuraman (1984) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang signifikan bagi kinerja individu.

Studi tersebut dikonfirmasi kembali oleh para peneliti lain (Carmeli dan Freund, 2004; Rhandawa, 2007).

Spesifik dalam konteks *dual-factor theory*, House dan Wigdnor (1969) menyatakan bahwa *motivators* merupakan faktor yang efektif untuk memotivasi individu dalam mencapai kinerja atau upaya superior. Ivancevich (1978) dan Lopez (1982) menemukan bahwa kedua jenis kepuasan tersebut memiliki efek positif terhadap kinerja individual.

Berdasarkan review literatur tersebut dapat dikemukakan hipotesis berikut :

- H1 : Dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, serta *normative commitment* memiliki hubungan positif dengan *motivators* dan *hygienes*.
H2 : *Motivators* dan *hygienes* memiliki hubungan positif dengan kinerja.

C. Metode Penelitian

Subjek adalah 85 pegawai yang berasal dari suatu instansi pemerintah daerah. Responden diminta untuk daftar

isian dan kuesioner (*self-administration*) mengenai variabel-variabel yang diteliti dan beberapa karakteristik demografi.

Komitmen organisasional diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991). Kepuasan kerja diukur dengan mengadaptasi instrumen bentuk pendek *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss *et al.* (1967) dan diadaptasi oleh Warr *et al.* (1979) untuk sektor publik. Herzberg sendiri tidak mengembangkan skala pengukuran secara khusus dalam bentuk kuesioner. Pemilihan instrumen dari Weiss *et al.*, didasarkan atas pertimbangan berikut. Pertama, pengembangan proyek *The Theory of Work Adjustment* dari kelompok Minnesota yang menghasilkan MSQ didasarkan pada hasil kerja Herzberg dan koleganya (House dan Cache, 1993). Kedua, MSQ sering digunakan untuk mengukur *theory dual-factors* (Price, 1997). Ketiga, MSQ memiliki skala properti, validitas dan reliabilitas yang sudah sangat teruji. Instrumen pengukuran kinerja mengadaptasi dari instrumen yang telah dikembangkan oleh Suliman (2001) yang mengukur kinerja pada sektor publik.

D. Temuan - Temuan

Statistik Deskriptif

Tabel 2 ukuran menyajikan rata-rata, deviasi standar, korelasi *bi-variate* dan reliabilitas internal masing-masing variabel. Pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa masing-masing instrumen pengukuran adalah reliabel dengan koefisien konsisten internal *cronbach alpha* lebih dari 0,60.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6
1. <i>Affective commitment</i>	18.94	2.98 5	.797					
2. <i>Continuance commitment</i>	15.82	4.19 8	.382 +	.835				
3. <i>Normative commitment</i>	17.79	3.90 4	.530 +	.556	.867			
4. <i>Motivators</i>	21.31	4.10 3	.437 +	.290	.567 +	.844		
5. <i>Hygienes</i>	23.13	6.15 2	.315 +	.320	.583 +	.773 +	.914	
6. Kinerja	19.56	2.10 6	.490 +	.124	.386 +	.586 +	.481 +	.717

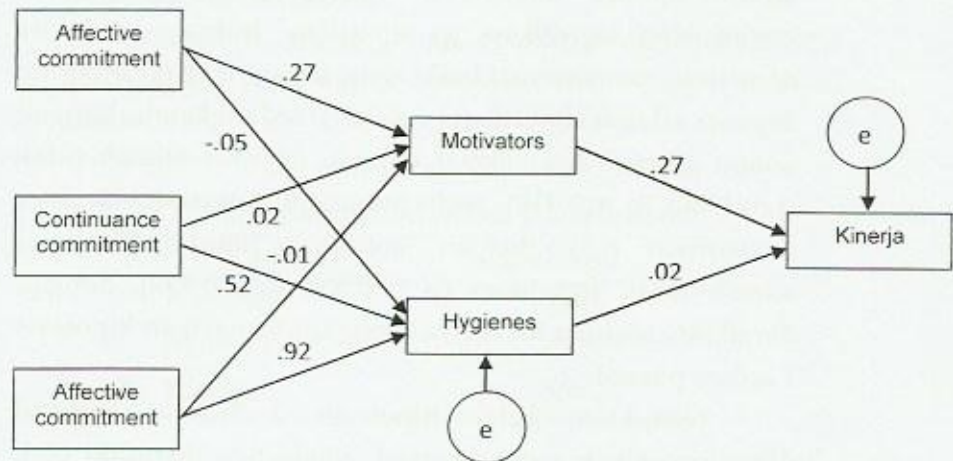
Korelasi signifikan pada level 0,01 (+); *off-diagonal*: reliabilitas internal *cronbach alpha*

Korelasi menunjukkan indikasi awal adanya hubungan antar variabel. Dari Tabel 2 terlihat bahwa *affective commitment* berkorelasi positif dan signifikan dengan seluruh variabel yang diteliti. Satu-satunya korelasi yang tidak signifikan adalah antara *continuance commitment* dengan kinerja. *Off-diagonal* menunjukkan besaran koefisien *cronbach alpha*. Nilai koefisien tersebut berkisar antara 0,717 sampai 0,914. Dengan kata lain, seluruh instrumen pengukuran yang digunakan adalah reliabel.

Pengujian Hipotesis

Analisis jalur yang menunjukkan hubungan struktural antar variabel disajikan pada gambar berikut.

Gambar 1. Model Empiris



Tabel 3. Koefisien Jalur

	Hubungan	Estimate	S.E.	C.R.	P
Motivators	← Affective commitment	.269	.121	2.226	.026
Motivators	← Continuance commitment	-.050	.086	-.576	.564
Hygienes	← Normative commitment	.916	.140	6.552	***
Motivators	← Normative commitment	.516	.093	5.577	***
Hygienes	← Continuance commitment	-.010	.130	-.076	.939
Hygienes	← Affective commitment	.021	.183	.113	.910
Kinerja	← Hygienes	.023	.032	.740	.459
Kinerja	← Motivators	.274	.049	5.574	***

Tabel 3. menunjukkan estimasi koefisien jalur dan *p-value* (P) dari masing-masing hubungan yang dihipotesiskan. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa tidak seluruh hubungan antar variabel dapat mengkonfirmasi hipotesis yang diajukan dengan menggunakan batasan *p-value* sebesar 0.05. Hubungan antara *affective commitment* dengan *motivators* adalah positif dan signifikan ($p = 0.026$). hubungan antara *normative commitment* baik dengan *motivators* maupun *hygienes* adalah signifikan ($p < 0.01$). sedangkan hubungan antara *affective commitment* dengan *hygienes* adalah tidak signifikan ($p = 0.910$), serta hubungan antara *continuance commitment* baik dengan *motivators* maupun *hygienes* adalah tidak signifikan ($p = 0.564$ dan 0.939). dengan demikian, temuan ini hanya mengkonfirmasi hipotesis 1 secara parsial.

Demikian pula, hipotesis 2 hanya berhasil dikonfirmasi secara parsial. *Motivators* memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja ($p < 0.01$), sedangkan *hygienes* bukan merupakan kontributor yang signifikan bagi kinerja ($p\text{-value} = 0.459$).

Efek Langsung, Tidak Langsung dan Total

Tabel 4. Efek Total, Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Efek	<i>Affective commitment</i>	<i>Continuance commitment</i>	<i>Normative commitment</i>	<i>Hygienes</i>	<i>Motivators</i>
<i>Hygienes</i>	L	.010	-.007	.582	-	-
	TL	-	-	-	-	-
	T	.010	-.007	.582	-	-
<i>Motivators</i>	L	.203	-.053	.508	-	-
	TL	-	-	-	-	-
	T	.203	-.053	.508	-	-
Kinerja	L	-	-	-	.070	.530
	TL	.108	-.028	.310	-	-
	T	.108	-.028	.310	.070	.530

Tabel 4. menunjukkan bahwa *normative commitment* memiliki total efek positif terbesar terhadap *hygienes* (0.582). Efek terbesar berikutnya ditunjukkan oleh *motivators* terhadap kinerja (0.530), *normative commitment* terhadap *motivators* (0.508), serta *affective commitment* terhadap *motivators* (0.203). Selain itu, *normative commitment* juga memiliki efek tidak langsung yang besar terhadap kinerja (0.310).

Tabel 5. menunjukkan besarnya variabel-variabel konsekuensi yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel anteseden.

Tabel 5. Squared Multiple Correlations

Variabel	Estimate
<i>Hygienes</i>	.338
<i>Motivators</i>	.302
Kinerja	.308

1. Variasi pada variabel *hygienes* dapat dijelaskan sebesar 33.8 % oleh variasi ketiga dimensi komitmen organisasional.
2. Variasi pada variabel *motivators* dapat dijelaskan sebesar 30.2 % oleh variasi ketiga dimensi komitmen organisasional.
3. Variasi pada variabel kinerja dapat dijelaskan sebesar 30.8 % secara langsung oleh *hygienes* dan *motivators* dan secara tidak langsung oleh dimensi-dimensi komitmen organisasional.

E. Diskusi dan Keterbatasan

Studi ini mengkaji beberapa aspek sikap pegawai pada suatu instansi pemerintah. Dari hasil studi, terdapat temuan yang cukup berbeda dari studi-studi lain. Studi-studi mengenai komitmen organisasional pada umumnya menempatkan dimensi *affective commitment* sebagai anteseden kuat terhadap kepuasan kerja baik dalam konteks unidimensi maupun dalam konteks multidimensi. Namun demikian, studi ini menunjukkan bahwa dimensi *normative commitment* yang memiliki posisi paling penting sebagai anteseden kepuasan kerja. Adapun posisi dimensi *continuance commitment* nampaknya tidak terlalu penting. *Normative commitment* diprediksikan dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan aspek *hygienes* dan *motivators*.

Temuan ini berbeda dengan studi-studi sebelumnya baik pada sektor privat maupun sektor publik. Studi-studi sebelumnya lebih sering memberikan porsi yang kuat bagi *affective commitment* bila dibandingkan dengan *normative commitment* (Carriere dan Bourque, 2009; Meyer *et al.* 1993; Liou dan Nyhan, 1994). Studi ini sebaliknya, menempatkan *normative commitment* sebagai anteseden yang lebih kuat. Nampaknya, hal ini memerlukan studi lanjutan untuk mengklarifikasikan temuan berbeda ini.

Studi ini juga bertentangan dengan temuan yang menyatakan bahwa studi terhadap *normative commitment* adalah digolongkan ke dalam studi tentang *affective commitment* (Abrahamsson, 2002; O'Reilly dan Chatman, 1992). Studi ini sekaligus menegaskan kembali pandangan tradisional bahwa *affective commitment* dan *normative commitment* merupakan dimensi yang berbeda (Meyer dan Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2007).

Dengan menempatkan kinerja sebagai variabel akhir, aspek *motivators* menunjukkan efek terkuat terhadap peningkatan kinerja. Hal ini mengkonfirmasi temuan sebelumnya yang dilakukan oleh House dan Wigdner (1969) menyatakan bahwa *motivators* merupakan faktor yang efektif untuk memotivasi individu dalam mencapai kinerja atau upaya superior.

F. Beberapa implikasi dapat ditarik dari studi ini.

Pertama, gagasan teoritis bahwa tiap jenis komitmen adalah berbeda dikonfirmasi pada studi ini. Untuk itu, untuk meningkatkan akurasi pengaruh konstruk komitmen organisasional terhadap konstruk konsekuensi lainnya hendaknya mempertimbangkan ketiga jenis komitmen ini sebagai alternatif dari pendekatan unidimensi. Secara praktis, besarnya pengaruh langsung *normative commitment* terhadap kepuasan kerja dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja bermakna bahwa perlunya sosialisasi terus menerus untuk meningkatkan makna tanggung jawab dan loyalitas pegawai terhadap instansinya melalui pelayanan publik.

Kedua, temuan ini mengkonfirmasi gagasan klasik bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi kinerja individu pegawai. Namun demikian, dari dua aspek kepuasan kerja yang dikaji, *motivators* merupakan aspek yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Namun demikian, diperlukan kehati-hatian dalam menginterpretasikan temuan-temuan pada studi ini.

Pertama, jumlah sampel yang hanya mencapai 85. Jumlah sampel yang terlalu kecil memiliki efek yang substansial sehingga pengujian statistic menjadi sangat sensitive (Hair et al., 1998).

Kedua, subjek yang diteliti hanya pegawai yang berasal dari satu instansi pemerintah. Karenanya, hasil studi tidak dapat digeneralisir pada organisasi yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamson, E., L. A. Cutler., R. W. Kautz., and M. Mendelson. 1958. Social Power and Commitment: A Theoretical Statement. *American Sociological Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 15-22.
- Becker, Thomas E. 1992. Foci and Bases of Commitment: Are They Distinction Worth Making? *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, pp. 232-244.
- Budhwar, P. and Boyne, G. 2004. Human Resource Management in The Indian Public and Private Sectors: An Empirical Comparison. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 346-370.
- Cahyono, Dwi., dan Imam Ghozali. 2002. Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional dan Konflik Peran terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi: Studi Empiris di Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, pp. 341-355.
- Carriere, Jules., and Christopher Bourque. 2009. The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in A Land Ambulance Service and The Mediating Role of Communication Satisfaction. *Career Development International*, Vol. 14 Iss: 1, pp. 29-49.
- Carmeli, Abraham., and Anat Freund. 2004. Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Testing. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 7, No. 3, pp. 289-309.
- Dosset, D. L., and Suszko, M. 1990. Re-examining The Causal Dirction of Job Satisfaction and Organizational

Commitment, Paper Presented at The Annual Meeting of Society for Industrial and Organizational Psychology, Miami, FL.

- Futrell, Charles., and A. Parasuraman. 1984. The Relationship of Satisfaction to Salesforce Turnover. *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4, pp. 33-40.
- Osborne, David., and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Addison-Wesley Publ. Co.
- Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson., Ronald L. Tatham., and William C. Black. 1998. Multivariate Data Analysis. New Jersey: Prentice Hall 5th ed.
- Harris, Stanley G., Robert R. Hirschfeld., Hubert S. Field., and Kevin W. Mossholder. 1993. Psychological Attachment: Relationship with Job Characteristics, Attitudes, and Preferences for Newcomer Development. *Group & Organization Management*, Vol. 18, No. 4 December, pp. 459-481.
- Herzberg, Frederick. 1962. New Approach in Management Organizational and Job Design. *Journal of Industrial Medicine* in Michael T. Matteson and John M. Ivancevich. Management and Organizational Behavior Classics, 6th Ed, 1996.
- Houser, Rick., and Anne Chace. 1993. Job Satisfaction of People with Disabilities Placed Through a Project with Industry. *The Journal of Rehabilitation*, Vol. 59, No. 1, pp. 45-54.
- Iverson, Roderick D., and Donna, M, Buttigieg. 1998. Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can't The Right of Commitment be Managed

Departement of Management: Working Paper, No. 7,
The University of Melbourne.

- Hackett, Rick D., Peter Bycio., and Peter A. Hausdorf. 1994. Further Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 1, pp. 15-23.
- Hellriegel, Don., John W. Slocum Jr., and Richard W. Woodman. 2001. *Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing 9th ed., 2001.
- House, Robert J., and Lawrence A. Wigdor. 1967. Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of The Evidence and a Criticism. *Personnel Psychology*, Vol. 20, pp. 369-389.
- Ivancevich, John M. 1978. The Performance to Satisfaction Relationship: A causal Analysis of Stimulating and Nonstimulating Jobs. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 22, pp. 350-365.
- Liou, Kuo-Tsai., and Ronald C. Nyhan. 1994. Dimension of Organizational Commitment in The Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administrative Quarterly Spring*, pp. 99-118.
- Lopez, Elsa M. 1982. A Test of Self-Consistency Theory of The Job Performance-Job Satisfaction Relationship. *The Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 2, pp. 335-348.
- Meyer, John P., D. Ramona Bobocel., and Natalie J. Allen. 1991. Development of Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-entry Influences. *Journal of Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 717-733.

- Meyer, John P., Natalie J. Allen., Catherine A. Smith. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp. 538-551.
- Meyer, John P., E. S. Srinivas., Jaydeep B. Lal., and Laryssa Topolnytsky. 2007. Employee Commitment and Support for An Organizational Change: Test of The Three-Component Model in Two Cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80, pp. 185-211.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-227.
- O'Reilly, III, C., and Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 492-499.
- Price, James L. 1977. Handbook of Organizational Measurement. *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 4/5/6, pp. 305-558.
- Randhawa, Gurpreet. 2007. Work Performance and Its Correlates: And Empirical Study. *Vision - The Journal of Business Perspective*, Vol. 11, No. 1, pp. 47-55.
- Samad, Sarminah. 2005. Unraveling The Organizational Commitment and Job Performance Relationship. *The Business Review*, Cambridge, Vol. 4, No. 2, pp. 79.
- Sampson, Charles L. 1993. Professional Roles and Perceptions of The Public Personne Fuction. *Public Administration Review*, March/April, Vol. 53, No. 2, pp. 154-160.