



Jurnal Ilmiah

Politea

FISIP Universitas Al-Ghifari Bandung

DEMOKRASI, POLITIK DAN KEBIJAKAN PUBLIK

**KEPUASAN KERJA DALAM KAJIAN ADMINISTRASI PUBLIK
ENGGUS**

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA DOSEN PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS AL-GHIFARI
ENY NURYANI R**

**INOVASI ADMINISTRASI PUBLIK DI INDONESIA
HERI, MOCHAMAD ZAKARIA, MUHAMMAD RIDWAN CAESAR**

**KYAI: PERAN PENDIDIKAN DAN PERUBAHAN SOSIAL-POLITIK
NUHRODIN**

**PERILAKU KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
PADA BRI SYARIAH CABANG BANDUNG SUNIARAJA
IWAN ARDIANSYAH & GUMILAR APRIYADI**

**KAJIAN ATAS KEBIJAKAN KEAMANAN, MUTU DAN GIZI
PRODUK PANGAN PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH
WILDAN WIBAWA PERDANA**

**KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF
PADA PERHUTANI WILAYAH III JAWA BARAT DAN BANTEN
RIMA KOMARIAH DAN HERU ISMAIL**



Jurnal Ilmiah

Politea

FISIP Universitas Al-Ghifari Bandung

DEMOKRASI, POLITIK DAN KEBIJAKAN PUBLIK

**KEPUASAN KERJA DALAM KAJIAN ADMINISTRASI PUBLIK
ENGGUS**

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA DOSEN PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS AL-GHIFARI
ENY NURYANI R**

**INOVASI ADMINISTRASI PUBLIK DI INDONESIA
HERI, MOCHAMAD ZAKARIA, MUHAMMAD RIDWAN CAESAR**

**KYAI: PERAN PENDIDIKAN DAN PERUBAHAN SOSIAL-POLITIK
NUHRODIN**

**PERILAKU KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
PADA BRI SYARIAH CABANG BANDUNG SUNIARAJA
IWAN ARDIANSYAH & GUMILAR APRIYADI**

**KAJIAN ATAS KEBIJAKAN KEAMANAN, MUTU DAN GIZI
PRODUK PANGAN PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH
WILDAN WIBAWA PERDANA**

**KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF
PADA PERHUTANI WILAYAH III JAWA BARAT DAN BANTEN
RIMA KOMARIAH DAN HERU ISMAIL**



Jurnal Ilmiah

Politea

Pembina

Rektor Universitas Al Ghifari

Penanggungjawab

Dekan FISIP Universitas Al Ghifari

Pemimpin Redaksi

Dr. Mochamad Zakaria, S.I.P., M.Si.

Mitra Bestari

Prof. Dr. H. A. Fathoni, M.Si
(Universitas Garut)

Dr. H. Didin Muhafidin, M.Si.
(Universitas Padjadjaran)

Dr. H. Gunawan Undang, Drs. M.Si.
(UPMI Medan)

Editor

Achdijat Sulaeman, SIP., M.Si.
Heri, S.I.P., M.A.P.

Tata Usaha

M. Ridwan Caesar, S.I.P., MAP.

Sirkulasi

Fadlan Abdillah Salam, SIP.

Desain Cover

Frans Andriana, SE.

Alamat Redaksi

Jl. Cisaranten Kulon No. 140
Soekarno-Hatta Bandung
Telp/fax. 022.7835813

Email: fisip_alghifari@yahoo.co.id
website : www.repository.unfari.ac.id
ISSN : 873-3741-1

Terbit 2 kali dalam satu tahun
(Januari dan Juli)

Dari Redaksi

Alhamdulillah, puji syukur kami ungkapkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan sehingga Jurnal Ilmiah POLITEA Volume 18 Nomor 9, Januari 2017 ini dapat kami terbitkan. Jurnal ilmiah POLITEA ini diterbitkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Al-Ghifari Bandung.

Volume 18 Nomor 9 Januari 2017 ini memuat kumpulan gagasan, ide, dan pemikiran para cendekiawan sebagai sarana aktualisasi diri, menuangkan karya maupun artikel untuk sarana komunikasi ilmiah bagi kalangan sivitas akademika Universitas Al-Ghifari khususnya, dan dunia kampus umumnya. Edisi kali ini kami membahas kepuasan kerja dalam kajian administrasi publik, pengaruh kompetensi, motivasi dan disiplin kerja Terhadap kinerja dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Al-Ghifari, Inovasi Administrasi Publik di Indonesia, Kyai: Peran Pendidikan dan Perubahan Sosial-Politik, Perilaku Kepemimpinan Situasional Pada BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja, Kajian Atas Kebijakan Keamanan, Mutu, Dan Gizi Produk Pangan pada Industri Kecil dan Menengah, serta Kepemimpinan Partisipatif pada Perhutani Wilayah III Jawa Barat dan Banten.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu sehingga Jurnal Ilmiah POLITEA volume 18 Nomor 9 Januari 2017 ini dapat kami terbitkan. Semoga jurnal ilmiah POLITEA ini bermanfaat bagi pengembangan dunia akademik khususnya, dan pengembangan ilmu pengetahuan umumnya.

Tim Penyusun



Jurnal Ilmiah

Politea

DAFTAR ISI

KEPUASAN KERJA DALAM KAJIAN ADMINISTRASI PUBLIK ENGKUS	1 – 20
PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN PADA FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AL-GHIFARI ENY NURYANI R	21 - 41
INOVASI ADMINISTRASI PUBLIK DI INDONESIA HERI, MOCHAMAD ZAKARIA, MUHAMMAD RIDWAN CAESAR	42-57
KYAI: PERAN PENDIDIKAN DAN PERUBAHAN SOSIAL-POLITIK NUHRODIN	58-66
PERILAKU KEPEMIMPINAN SITUASIONAL PADA BRI SYARIAH CABANG BANDUNG SUNIARAJA IWAN ARDIANSYAH & GUMILAR APRIYADI	67-78
KAJIAN ATAS KEBIJAKAN KEAMANAN, MUTU DAN GIZI PRODUK PANGAN PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH WILDAN WIBAWA PERDANA	79-100
KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF PADA PERHUTANI WILAYAH III JAWA BARAT DAN BANTEN RIMA KOMARIAH & HERU ISMAIL	101-111

KEPUASAN KERJA DALAM KAJIAN ADMINISTRASI PUBLIK

ENGKUS

Dosen Administrasi Publik FISIP Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung
email: ekustyana16@gmail.com

ABSTRAK. Ketidakpuasan merupakan faktor emosional yang sering terjadi dalam organisasi baik swasta maupun organisasi publik. Hal inilah yang menyebabkan tidak efisiennya kinerja organisasi. Konsep kepuasan kerja merupakan salah satu konsep yang paling banyak menarik minat praktisi maupun akademisi. Para praktisi dan akademisi memandang penting kepuasan kerja karena kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu landasan bagi terbentuknya sikap positif pegawai terhadap organisasi. Lawler dan Porter (1967) menyatakan bahwa terdapat dua alasan mendasar mengapa kepuasan kerja adalah penting. Alasan tersebut, dalam kenyataannya, berbeda dengan apa yang menjadi alasan dalam studi-studi awal kepuasan kerja yaitu asumsi mengenai kemampuan kepuasan kerja untuk mempengaruhi kinerja. Studi ini menggunakan metodologi kualitatif yang diawali studi kepustakaan yang dilengkapi dengan *factual comparative study*; dengan isu-isu sentral yang berkembang di dinuia birokrasi, khususnya di Indonesia. Kajian tentang kepuasan kerja secara historis sudah cukup lama dilakukan dimulai sejak tahun 1932 oleh Mc Murry yang berkesimpulan bahwa pentingnya kepuasan kerja dalam hubungannya dengan efisiensi pegawai. Guna merespon dinamika masyarakat dan perkembangan global, peneliti berkesimpulan bahwa studi tentang kepuasan kerja ini hingga sekarang masih relevan dan penting untuk terus dilakukan.

Kata Kunci: Kepuasan kerja, sikap positif, kinerja organisasi

ABSTRACT. *Unsatisfaction is an emotional factor that usually become in a private or public organization. It's thought to have been caused by individual performance not done optimally yet. The job satisfaction concept is a concept that more interesting for academic or practicant. They look that job satisfaction is interesting, for a form base on positive attitude towards organization. Lawler and Porter (1967) said there were two basic reasons why job satisfaction was interesting. The reasons, in fact, different with the reasons in first study about competency of job satisfaction towards performance. The methodology use are qualitative, the first to library study, and study of factual comparative complately, with central issue in the beaucracy, especially in Indonesia. The study of job satisfaction historically has been done since 1932 by Mc Murry in the conclusion that job satisfaction is interesting in relationship with efficiency for employee. Responding the society dynamics and global era. Conclusion the writer that study of job satisfaction have been relevantly until now and important to reasearch continuously.*

Keywords: Job Satisfaction, Positive attitude, Organizational Performance

PENDAHULUAN

Dimanapun, pentingnya sikap pegawai dibuktikan dengan semakin berkembangnya riset keorganisasian sepanjang tahun. Salah satu sikap pegawai yang dianggap paling populer

adalah kepuasan kerja. Menurut Judge et al. (2001), meskipun kepuasan kerja dioperasionalisasikan dalam cara berbeda, namun kepuasan kerja sesungguhnya merupakan suatu sikap. Sampai tahun 2000, untuk studi di

Amerika saja Judge et al., mencatat lebih dari 10.000 studi mengenai kepuasan kerja dilakukan oleh para peneliti. Sungguh merupakan konsep yang begitu menarik.

Menurut Wright (2006), di antara para peneliti awal, McMurry tahun 1932 mengekspresikan pentingnya kepuasan kerja dalam hubungannya dengan efisiensi pegawai. Dimulai dengan lambat pada pertengahan 1930 oleh peneliti seperti Hoppock and Spiegler (1938), dan berkembang pada masa Perang Dunia II dengan tokoh penting Brayfield dan Crockett (1955), studi-studi mengenai kepuasan kerja terus mengalami peningkatan sehingga disebut dengan "*the holly grail of management research*" dengan "*the happy/productive worker thesis*"

LANDASAN TEORI

Meskipun dipandang penting seperti yang ditunjukkan oleh popularitasnya, Mumford (1991) menyatakan bahwa kepuasan kerja sesungguhnya merupakan konsep yang samar. Menurut Mumford, manajer dapat berbicara banyak hal mengenai kepuasan kerja, namun, jika diminta penjelasan secara tepat mereka sangat kesulitan dalam mendefinisikannya.

Para ahli mengemukakan sejumlah definisi. Beberapa definisi yang dipandang populer dikemukakan berikut. Salah satu definisi populer mengenai kepuasan kerja dikemukakan oleh Cranny et al. dalam

Weiss (2002) yakni kepuasan kerja merupakan "*an affective (that is, emotional) reaction to one's job, resulting from the incumbent's comparison of actual outcomes with those that are desired (expected, deserved, and so on.)*"

Definisi paling populer yang berkenaan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja dikemukakan oleh Locke (1969) yang menyatakan bahwa:

Job satisfaction is the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values. Job dissatisfaction is the unpleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as frustrating or blocking the attainment of one's job values or as entailing disvalues. Job satisfaction and dissatisfaction are a function of the perceived relationship between what one wants from one's job and what one perceives it as offering or entailing.

Definisi Locke tersebut muncul dalam paper yang dianggap paling berpengaruh (*seminal paper*) dalam pengembangan konsep kepuasan kerja. Tahun 1976, Locke merumuskan definisi yang lebih sederhana yakni kepuasan kerja merupakan "*pleasurable or positive emotional state resulting from an appraisal of one's job or job experiences*". Definisi inilah yang paling banyak dikutip oleh berbagai buku teks.

Rasionalisasi Konsep Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja merupakan salah satu konsep yang paling banyak menarik minat praktisi maupun akademisi.

Para praktisi dan akademisi memandang penting kepuasan kerja karena kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu landasan bagi terbentuknya sikap positif pegawai terhadap organisasi.

The holly grail thesis "happy worker is productive worker" yang dikumandangkan pada tahap awal perkembangan studi kepuasan kerja menunjukkan posisi penting kepuasan kerja. Dalam hubungannya dengan kehidupan manusia, pekerjaan memiliki proporsi yang besar dalam kehidupan seseorang (Scheneider dan Vaught, 1993), kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja (Riggio, 1990; dalam Cahyono dan Ghozali, 2001).

Lawler dan Porter (1967) menyatakan bahwa terdapat dua alasan mendasar mengapa kepuasan kerja adalah penting. Alasan tersebut, dalam kenyataannya, berbeda dengan apa yang menjadi alasan dalam studi-studi awal kepuasan kerja yaitu asumsi mengenai kemampuan kepuasan kerja untuk mempengaruhi kinerja. Kedua alasan tersebut adalah:

The first and undoubtedly the most straightforward reason, rests on the fact that strong correlations between absenteeism and satisfaction, as well as between turnover and satisfaction. Accordingly, job satisfaction would seem to be an important focuses of organizations which to reduce absenteeism and turnover.

A second reason stems from its low but consistent association with job performance. However, Vroom (1967) has pointed out that job satisfaction and job performance are caused by quite different things: "... job satisfaction is closely affected by the amount of rewards that people derive from their jobs and ... level of performance is closely affected by the basis of attainment of reward. Individuals are satisfied with their jobs to the extent to which their jobs provide them with what they desire, and they perform effectively in them to the extent that effective performance leads to the attainment of what they desire. Performance leads to reward and reward leads to satisfaction."

Silberstand (1996) menambahkan bahwa

Satisfied workers have been found to be more committed to organizations, to have more favorable attitudes towards work and the organization, to be more conscientious, to be more likely to help co-workers, to have greater willingness to report unethical behaviors, and to be less likely to leave their jobs that are dissatisfied workers" (dalam Wilson, 1996).

Berdasarkan latar belakang sejarah dan argumentasi para ahli, sangat jelas studi mengenai kepuasan kerja adalah begitu penting, dan tidak mengherankan jika konsep mengenai kepuasan kerja seakan-akan tidak ada habisnya untuk didiskusikan dan diteliti.

Teori Kepuasan Kerja

Houser dan Chace (1993) membagi pendekatan terhadap kepuasan kerja yang

saat ini masih populer ke dalam tiga pandangan, yang berasal dari pandangan Victor Vroom yaitu *expectancy theory* (1964), *the theory of work adjustment* dari Kelompok Minnesota (Dawis et al., 1964) dan, *dual-factors theory* dari Frederick Herzberg dan koleganya (1957, 1966). Pada bagian ini, sesuai dengan kepentingan penelitian, pendekatan yang berasal dari Herzberg dan koleganya dibahas lebih rinci sementara kedua pendekatan lainnya hanya diuraikan sekilas sebagai bahan perbandingan. Pendekatan dari Herzberg dan koleganya dibahas pada sub-bab tersendiri.

Victor Vroom

Expectancy theory memfokuskan kepada lingkungan kerja secara keseluruhan (Hellriegel et al, 2001). *Expectancy* menyatakan bahwa orang-orang dimotivasi untuk bekerja jika mereka mengharapkan dapat mencapai sesuatu yang mereka inginkan. Sesuatu yang mereka harapkan mungkin termasuk kepuasan terhadap kebutuhan rasa aman, kegairahan untuk melaksanakan tugas yang menantang, atau kemampuan untuk menetapkan dan mencapai tujuan-tujuan yang sulit. Premis dasar dari *expectancy* adalah bahwa pegawai merupakan manusia yang rasional. Mereka berfikir mengenai apa yang harus mereka kerjakan supaya diberikan ganjaran dan berapa banyak ganjaran (*rewards*) memiliki makna bagi mereka sebelum

mereka menjalankan tugas (Hellriegel et al. 2001, 12).

Dalam perspektif Vroom, kepuasan kerja didasarkan pada evaluasi seseorang apakah pekerjaan memberikan apa yang mereka inginkan. Jumlah kepuasan kerja berkaitan dengan kesesuaian antara derajat keluaran dari pekerjaan tersebut dan apa yang diinginkan oleh individual. Menurut Miner (1980), teori ekspektansi Vroom dimulai dengan ide bahwa manusia cenderung lebih menyukai beberapa tujuan, atau keluaran (*outcomes*), daripada yang lainnya. Mereka selanjutnya mengantisipasi kepuasan yang seharusnya mereka alami jika keluaran yang disukai dapat dicapai. Perasaan mengenai keluaran tertentu disebut dengan *valence*.

Menurut Wilson (1996), Vroom's (1964) memberikan kontribusi yang besar, bukan saja berbicara mengenai stimulus dan respon, tetapi mempertimbangkan nilai-nilai intrinsik yang keberadaannya sekurang-kurangnya sama pentingnya dengan nilai-nilai ekstrinsik dalam menentukan kepuasan kerja. Dalam *expectancy theory* terdapat empat konstruk utama:

1. *First-level* dan *Second-level outcomes*

Hasil dari perilaku yang berkaitan dengan mengerjakan tugas itu sendiri disebut dengan *first-level outcomes*, yang mencakup tingkat kinerja, jumlah ketidakhadiran, dan kualitas kerja. *Second-level outcomes* merupakan ganjaran (bisa positif atau negatif) yang

mungkin dihasilkan oleh *first-level*, yang mencakup suatu kenaikan penghasilan, promosi, penerimaan oleh rekan kerja, dan keamanan kerja.

2. *Expectancy*

Expectancy menunjuk pada keyakinan bahwa suatu tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh suatu tingkat kinerja tertentu. *Expectancy* dengan nilai 0 mengindikasikan bahwa sesudah suatu perilaku dilakukan, tidak terdapat peluang terjadinya *first-level outcomes*. *Expectancy* dengan nilai +1 mengindikasikan bahwa *first-level outcomes* tertentu akan mengikuti perilaku.

3. *Instrumentality*

Hubungan antara *first-level outcomes* dan *second-level outcomes* disebut dengan *instrumentality*. Nilai *instrumentality* berkisar antara -1 sampai +1. Nilai -1 mengindikasikan bahwa pencapaian *second-level* berhubungan terbalik dengan pencapaian pada *first-level outcomes*.

4. *Valence*

Valence menunjuk pada pilihan individu terhadap *second-level outcomes*. *Outcomes* yang memiliki *valence* positif mencakup penghargaan oleh rekan kerja, melaksanakan pekerjaan yang bernilai, rasa aman dalam pekerjaan, dan memiliki cukup penghasilan yang cukup untuk menghidupi diri sendiri maupun keluarga. *Outcomes* yang memiliki nilai *valence* negatif adalah yang ingin dihindari seperti diberhentikan dari pekerjaan, gagal promosi, atau dituduh melakukan

pelecehan seksual. *Outcomes* adalah positif jika apa yang disukai terjadi dan negatif jika yang tidak disukai dihindarkan. *Outcome* memiliki *valence* 0 jika individual tidak peduli mengenai apa yang dialaminya (Hellriegel et al., 2001, 13).

The Theory of Work Adjustment

The Theory of Work Adjustment (TWA) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai hubungan antara penguat (*reinforcers*) dalam lingkungan kerja dan kebutuhan (*needs*) seseorang. Semakin dekat hubungan antara *reinforcers* dan *needs* maka semakin tinggi kepuasan kerja (Houser dan Chace, 1993)

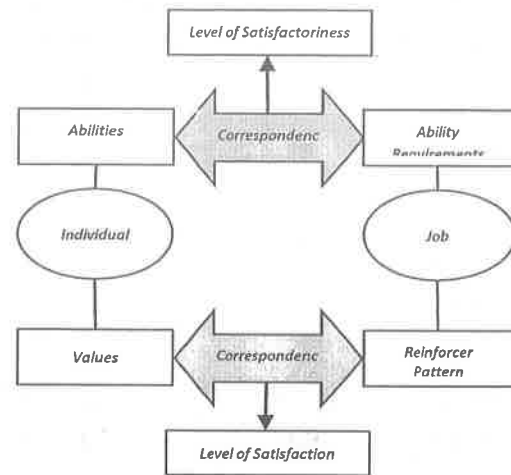
Dawis (2000) menguraikan bahwa TWA berasal dari *The Work Adjustment Project*, yang merupakan proyek jangka panjang untuk mencari ukuran *work-related needs* yang dilakukan oleh Rene V. Dawis, Lloyd Lofquist, George England, David Weiss, dimulai Tahun 1957 sampai 1997. TWA menguraikan hubungan antara individual dengan lingkungan kerjanya dan dari studinya, mereka menetapkan:

1. *Needs* sebagai aspek-aspek pekerjaan yang dianggap penting oleh para pekerja.
2. Aspek-aspek pekerjaan tersebut dianggap penting karena diwujudkan dalam kepuasan kerja para pekerja. Aspek-aspek pekerjaan yang dianggap penting dipandang sebagai penguat (*reinforcers*) perilaku kerja. Karenanya,

mereka mendefinisikan *needs* sebagai “*preferences for reinforcers.*”

TWA terdiri atas dua konstruk dasar, yaitu “*correspondence* dan *satisfaction*”, dan hubungan diantara keduanya yang disebut dengan “*interaction.*” TWA menyatakan bahwa persepsi *correspondence* (atau *discrepancy*) antara “*Person*” (P) dan “*Environment*” (E) (disebut dengan *P-E correspondences*) menghasilkan *satisfaction* (atau *dissatisfaction*). Untuk membedakan antara P’s *satisfaction* dan E’s *satisfaction*, E’s disebut *satisfaction* dan P’s sebagai *satisfactoriness*. P’s *satisfactoriness* ekuivalen dengan E’s *satisfaction* dalam hubungan *P-E correspondence*. Pada gilirannya, P’s dan E’s *satisfaction* menghasilkan perilaku yang dimaksudkan untuk mempengaruhi *P-E correspondence* yang disebut dengan *adjustment*. *Correspondence* berinteraksi dengan *satisfaction*, yaitu, *correspondence* mempengaruhi *satisfaction* dan *satisfaction* mempengaruhi *correspondence*.

Work adjustment dapat dicapai jika terdapat kesesuaian antara kemampuan (*abilities*) individual dan permintaan (*demands*) lingkungan kerja (*work environment*), serta persyaratan (*requirements*) individual dengan ganjaran (*rewards*) dari *work environment*. Model dari TWA disajikan pada gambar berikut.



Gambar:
The Theory of Work Adjustment Mechanism
Sumber: Breiden (2002)

Inti dari TWA adalah:

1. Kerja (*work*) dikonseptualisasikan sebagai suatu interaksi antara individual dengan lingkungan kerja
2. Lingkungan kerja mensyaratkan adanya pelaksanaan beberapa pekerjaan, dan individual memiliki keterampilan/keahlian untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.
3. Sebagai pertukaran, individual mensyaratkan kompensasi untuk suatu kinerja kerja serta beberapa kondisi tertentu seperti keamanan dan kenyamanan di tempat kerja.
4. Supaya interaksi dapat terjaga, lingkungan dan individual harus melanggengkan pemenuhan persyaratan-persyaratan tersebut. Derajat dimana persyaratan tersebut dipenuhi disebut dengan korespondensi (*correspondence*).

5. Penyesuaian kerja (*work adjustment*) merupakan pencapaian dan pemeliharaan *correspondence*. *Work adjustment* diindikasikan oleh kepuasan individual dengan lingkungan kerja, dan kepuasan lingkungan kerja dengan individual, dan kondisi ini disebut dengan *satisfactoriness*.
6. Kepuasan (*satisfaction*) dan *satisfactoriness* menghasilkan masa kerja (*tenure*), yang merupakan indikator utama *work adjustment*. *Tenure* dapat diprediksi dari *correspondence* kepribadian kerja individual (individual's work personality) dengan *the work environment*.
7. *Work personalities* dan *work environments* dapat diuraikan dalam variabel-variabel struktur dan gaya yang diukur dari dimensi yang sama.

TWA merupakan kesesuaian manusia-lingkungan (*person-environment fit*) atau yang memfokuskan pada *work-related outcomes* seperti kepuasan, kinerja, dan masa kerja. Untuk tetap berada dalam lingkungan, individual harus mencapai suatu derajat *correspondence* tertentu. Suatu level *correspondence* yang tinggi antara *abilities* dan *job requirements* dikombinasikan dengan *needs* dan *rewards* dari lingkungan berasosiasi dengan kepuasan kerja (Breiden, 2002).

Dual-Factors Theory

Teori ini berasal dari penyelidikan yang dilakukan oleh Frederick Herzberg, Bernard Mausner, R. O. Peterson dan Dora F. Campbell di Psychological Service of Pittsburg tahun 1957. Pada awalnya Herzberg dan hendak mengembangkan teori tentang motivasi, namun, dalam perjalanannya, teori Herzberg memberikan penjelasan mengenai kepuasan kerja, bukan merupakan teori motivasi (Robbins, 2006: 196). Herzberg sendiri (1962) mengemukakan bahwa organisasi akan lebih efektif dalam situasi dimana kerja distrukturkan untuk memaksimalkan kesempatan pemuasan kebutuhan. Meskipun memiliki beragam nama, untuk teorinya Herzberg lebih menyukai istilah *motivation-hygiene*.

Pemikiran Herzberg et al., beranjak dari pentingnya memenuhi kebutuhan (*needs*) para pegawai. Mereka menyatakan bahwa motivasi pegawai dapat dipahami dengan baik jika sikap pegawai terlebih dahulu dapat dipahami. Mereka menyakini bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu itu.

Herzberg dan koleganya melakukan riset terhadap 203 akuntan dan insinyur yang bekerja pada sembilan perusahaan manufaktur di Pittsburg. Metode yang mereka gunakan sepenuhnya bersifat kualitatif, dan prosedur pengukurannya

dikembangkan oleh mereka sendiri dengan menggunakan teknik *critical incident* (Miner, 1980:81). Mereka meminta orang-orang untuk menguraikannya secara rinci, situasi-situasi dimana merasa luar biasa baik atau buruk menyangkut pekerjaan mereka. Respon-respon ini selanjutnya ditabulasikan dan dikategorikan.

Dari respons-respons yang dikategorikan, Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan orang-orang ketika mereka merasa senang mengenai pekerjaan mereka sangat berbeda dengan jawaban yang mereka berikan ketika mereka merasa tidak senang. Karakteristik-karakteristik tertentu cenderung secara konsisten terkait dengan kepuasan kerja, dan yang lain terkait dengan ketidakpuasan kerja. Faktor intrinsik seperti kemajuan, prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab tampaknya terkait dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor intrinsik ini selanjutnya dikenal dengan nama *motivators* atau *satisfiers*. Responden yang merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengaitkan faktor-faktor ini ke diri mereka sendiri. Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik, seperti misalnya pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja. Faktor-faktor ekstrinsik ini selanjutnya dinamai dengan *hygiene* atau *dissatisfiers*.

Menurut Herzberg dan koleganya, lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang diyakini orang pada umumnya. Menyingkirkan karakteristik yang tidak memuaskan pada pekerjaan tertentu tidak serta merta menyebabkan pekerjaan itu menjadi memuaskan. Mereka mengemukakan bahwa temuannya mengindikasikan adanya kontinum ganda: lawan "Kepuasan" adalah "Tidak ada Kepuasan", dan lawan "Ketidakpuasan" adalah "Tidak ada Ketidakpuasan." Tabel berikut menyajikan resume *motivators* dan *hygiene*.

Tabel: *Motivators* dan *Hygienes*

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

Sumber: Miner, 1980.

Faktor-faktor *motivator* berhubungan dengan sifat pekerjaan itu sendiri dan ganjaran yang mengalir secara langsung dari kinerja (House dan Wigdor, 1967). Motivasi dan kepuasan yang optimal terjadi jika pegawai diberikan tanggung jawab dan pilihan-pilihan untuk terlibat dalam pekerjaan yang menantang (*challenging work*) dimana pegawai memperoleh pengakuan atas kontribusinya dalam pencapaian tujuan organisasi (Hughes et al., 2001). Jika faktor-faktor *motivators* terdapat dalam pekerjaan (*the work itself*), kebutuhan dasar seperti *personal growth* dan *self-*

actualization individual akan dipenuhi (Miner, 1980, 76).

Faktor-faktor *hygiene* menunjuk pada hubungan *individual* dengan lingkungan dimana individu bekerja. *Hygiene* bukan merupakan faktor pembentuk kepuasan namun merupakan sumber yang preventif terhadap kepuasan yang justru merupakan potensi bagi ketidakpuasan (*dissatisfaction*). *Hygiene* merupakan sarana bagi untuk mengurangi ketidakpuasan kerja dan peningkatan kinerja sampai titik tertentu, namun tidak dapat dikaitkan dengan pembentukan perasaan positif terhadap pekerjaan (Miner, 1980). Pegawai dengan penekanan *hygiene* cenderung termotivasi dalam jangka pendek dan mensyaratkan ganjaran eksternal yang konstan, tetapi tidak dapat bertahan pada saat terjadi krisis (Miner, 1980: 76).

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, menggunakan metodologi penelitian kualitatif yang bersifat *inferential*, yaitu metode penelitian untuk masalah-masalah yang aktual yang sedang terjadi dalam kehidupan masyarakat. Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

1. Studi Literatur, diawali dengan menelaah buku-buku teks yang berkaitan dengan bahan jurnal yang akan ditulis, termasuk memahami dari media cetak dan elektronik yang aktual dan yang

ada relevansinya dengan jurnal yang disusun.

2. Teknik observasi yaitu pengamatan secara langsung terhadap obyek-obyek yang perlu diteliti serta berhubungan dengan masalah yang akan dibahas;
3. Teknik wawancara atau tanya-jawab yaitu mengadakan pembicaraan dengan aparatur dan tokoh masyarakat yang ada kaitannya dengan obyek dan masalah yang diteliti;
4. Historik dokumental, teknik ini dipergunakan untuk memperoleh bahan-bahan yang berhubungan dengan teori-teori yang dapat dipakai sebagai bahan dasar untuk membahas, memahami dan menjelaskan masalah dan obyek yang sedang diteliti. Teknik ini dipergunakan juga untuk bahan perbandingan.

PEMBAHASAN

Pendekatan dalam Pengukuran Kepuasan Kerja

Berdasarkan aspek historis, Wright (2006) menguraikan mengenai lima pendekatan utama dalam pengukuran sikap atau kepuasan kerja, yaitu pendekatan *impressionistic*, *unguided interview*, *guided interview*, *attitudinal question blank*, dan *attitude scale*. Kelima pendekatan ini merupakan metode pengukuran sikap dan kepuasan kerja pada studi-studi awal kepuasan kerja.

Impressionistic. Pendekatan pertama ini dikembangkan oleh Kornhauser yang dibangun atas hasil kerja Williams (1925). Pendekatan ini sangat subjektif dan bersifat informal. Peneliti mengambil kesimpulan atas risetnya berdasarkan observasi insidental mengenai apa yang dikemukakan oleh pegawai, bagaimana mereka mengemukakannya, bagaimana mereka bekerja, dan bagaimana mereka beraktivitas lainnya.

Unguided Interview. Penggunaan pendekatan kedua yang paling populer dilakukan oleh Eiton Mayo dan koleganya (1933) dalam studi yang sangat berpengaruh di Hawthorn atau yang dikenal dengan nama *the Hawthorn Effect*. Mayo melatih para interviewer untuk tidak mengajukan pertanyaan yang spesifik, melainkan, mendorong pegawai untuk berbicara mengenai subjek yang penting bagi mereka, khususnya mencakup sikap dan perasaan pegawai. Studi Mayo dimulai tahun 1928 dengan melakukan interview terhadap 1.600 pegawai dan berakhir tahun 1930 dengan 21.126 pegawai atau total mendekati jumlah interview 40.000 pegawai. Suatu studi yang luar biasa. Selama interview pada tahap awal (1928) Mayo melaporkan bahwa tiap interview menghabiskan waktu 30 menit. Dengan bertambahnya pengalaman dan kemampuan serta adanya tambahan interviewer sebanyak 43 orang pada tahun 1929, Mayo melaporkan bahwa setiap interview

menghabiskan waktu kira-kira 90 menit dan Mayo menyatakan bahwa "*employees enjoyed the opportunity of expressing their thoughts.*" Hasil kerja Mayo dan koleganya sungguh mengesankan, dan nampaknya akan selalu tercatat dalam sejarah ilmu pengetahuan sepanjang masa.

Guided Interview. *Unguided interview* pada studi Hawthorn mendorong ditemukannya pendekatan ketiga yaitu format *guided interview*. Melalui pendekatan ini, interviewer memiliki sejumlah topik atau pertanyaan namun pertanyaan tersebut tidak tersusun secara berurutan. Perubahan topik atau pertanyaan dapat dilakukan oleh interviewer tergantung dari respon pegawai yang diwawancara.

Attitudinal question blanks. Pendekatan ini pertama kali diperkenalkan oleh Houser tahun 1927. Melalui metode ini, Houser mengajukan pertanyaan yang dijawab dalam format sederhana "yes" atau "no" format. Format ini selanjutnya menjadi bahan dasar bagi perkembangan metodologi berikutnya yang lebih maju. Berdasarkan format tersebut, memungkinkan bagi peneliti untuk menyusun analisis kuantitatif sederhana misalnya mengenai berapa jumlah yang pegawai yang merasa puas atau tidak puas berdasarkan kondisi kerja tertentu.

Attitude scale. Pendekatan kelima atau terakhir dibangun atas hasil kerja seminal Thurstone (1928, 1929). Uhrbrock (1934) melakukan kajian dengan sampel besar ($N = 4.430$) mengenai sikap

pegawai dalam industri manufaktur yang menggunakan skala dengan 50 item. Contoh item yang digunakan adalah “*I think this company treats its employees better than any other company does.*” Temuan-temuan Uhrbrock menunjukkan bahwa supervisor merasa lebih puas ketimbang bawahan, adanya perbedaan kepuasan antara perempuan dan laki-laki, serta kesimpulan umum bahwa riset atitudinal sangat membantu organisasi untuk menciptakan pegawai yang loyal dan kooperatif, serta kemungkinan pembentukan efisiensi melalui kepuasan kerja pegawai.

Perkembangan lanjutan. Dalam perkembangan berikutnya, terutama setelah studi Hoppock (1937), pengukuran kepuasan kerja nyaris sepenuhnya kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Instrumen yang dikembangkan oleh Hoppock (1930) sampai saat ini masih merupakan instrumen yang populer. Instrumen yang dikembangkan oleh Smit et al. (1967) yang terkenal dengan nama *Job Descriptive Index of Satisfaction* serta instrumen yang dikembangkan oleh Weiss et al. (1967) yang dikenal dengan nama *the Minnesota Satisfaction Questionnaire* merupakan dua jenis instrumen yang memiliki popularitas tinggi.

Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Feldman dan Arnold (1983, 1992) menyatakan bahwa dalam 25 tahun terakhir terdapat ribuan studi yang

mencoba menemukan aspek-aspek spesifik (*job facets*) terpenting dari pekerjaan yang menjadi sumber kepuasan kerja. Locke (1969) menyatakan bahwa *job facets* merupakan komponen-komponen individual yang membentuk pengalaman seseorang di tempat kerja (Rice et al. 1991).

Locke (1976) dalam (Feldman dan Arnold, 1983, 1992), menyatakan bahwa studi-studi yang menyingkap sumber kepuasan kerja didasarkan pada tiga aliran perspektif utama yaitu *physical-economic, social, dan nature of work*.

a. *Physical-Economic School*

Pendekatan *physical-economic* berakar dari aliran *industrial engineering* yang menekankan kecukupan *physical working conditions*. Pada awal Tahun 1920-an, para insinyur industri, dengan F. W. Taylor sebagai tokoh utama, melakukan investigasi terhadap dampak *working conditions* dan *pay* terhadap kepuasan kerja. Menurut Brokke (2002), teori Taylor dibentuk berdasarkan bahwa “*chief factors behind employee motivation and morale . . . [were] wages and physical working conditions*”. (Pada masa ini, istilah moral, afektif, dan kepuasan kerja dipertukarkan satu sama lain).

Variabel-variabel seperti *piece-rate incentives, rest pauses, dan environmental factors* (misalnya penerangan) menggambarkan riset awal para insinyur dalam kepuasan kerja. Manajemen ilmiah dari Taylor didasarkan pada asumsi bahwa *work design, working conditions,*

dan *compensation plans* dapat diberlakukan secara bersama-sama untuk menjamin produktivitas dan moral (kepuasan) pegawai yang tinggi.

Menurut Brokke (2001), perhatian Taylor untuk pegawai dan produktivitasnya tidak difokuskan pada kesejahteraan psikologis pegawai, melainkan pada tempat kerja dan produktivitas. Manajer lebih memperhatikan optimalisasi utilitas sumber daya manusia, dan memandang bahwa pegawai adalah "*lazy, often dishonest, aimless, [and] dull.*" Karenanya, manajer berupaya untuk memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitasnya melalui sistem insentif.

b. *Social School*

Pendekatan ini berakar dari *human relations movement*. Menurut Brokke (2002), Elton Mayo dan koleganya melakukan eksperimen yang dikenal dengan nama *the Hawthorne Studies*, tahun 1927-1932. Mayo, mengkaji efek perubahan lingkungan fisik terhadap pekerja. Dalam studi Hawthorne tersebut, para peneliti menemukan bukti bahwa kepuasan para pekerja dengan kelompok kerjanya serta supervisor mempengaruhi kinerja. Pada era ini, manajer mendasarkan pada premis bahwa

... employees should have a feeling that the company's goal is worth their effort; they should feel themselves part of the company and take pride in their contributions to its goal. This means that the company's objectives must be such as to inspire confidence in the

intentions of management and belief that each will get rewards and satisfactions by working for these objectives (Brokke, 2002).

c. *The Nature of Work School*

Pendekatan ini disebut juga *the work itself (growth) school* menekankan perasaan puas pegawai karena adanya tugas-tugas yang secara mental dianggap menantang. Monograf yang dipublikasikan oleh Herzberg (1959) mengarahkan suatu kecenderungan baru terhadap *the work itself* sebagai determinan kepuasan kerja. Penekanan baru tersebut menyatakan bahwa kepuasan yang nyata terhadap pekerjaan hanya dapat dicapai hanya memberikan keleluasaan dan tanggung jawab yang menantang kepada individual.

Beberapa *job facets* pada periode awal studi terhadap kepuasan kerja secara kronologis dikemukakan dalam Brayfield dan Crockett (1955). Houser (1927) mengembangkan *job facets* yang mencakup sikap (kepuasan) terhadap supervisor, kecepatan kerja, kebijakan personalia, penghasilan dan sejenisnya. Hoppock (1935) mengembangkan kuesioner kepuasan kerja. Brayfield (1943) mulai mengembangkan skala yang dimaksudkan sebagai *a global measure of kepuasan kerja*. Brayfield dan Rothe (1952) mengembangkan Indeks kepuasan kerja. Mossin (1948) mengembangkan ukuran kepuasan yang menyangkut *affective disposition* terhadap *departmental assignment, merchandise*

assignment, relations with customers, relations with fellow salesgirls, relations with supervisors, dan working conditions.

Beberapa studi penting pada periode berikutnya diantaranya Likert dan Kahn (1947) mengembangkan kuesioner dengan indikator *pride in work group, intrinsic job satisfaction, company involvement, dan financial and job status satisfaction*. Porter (1961) mengembangkan *job facets* berdasarkan lima jenis kebutuhan dari Maslow: *security, social, esteem, autonomy, dan self-actualization*. Menurut Spector (dalam Blau, 1999) beberapa *job facets* yang sering dipertimbangkan penting untuk memahami kepuasan kerja yang digunakan oleh instrumen pengukuran *Job Descriptive Index, Job Diagnostic Survey, Minnesota Satisfaction Questionnaire, dan Job Satisfaction Survey*, mengukur keluaran dari *satisfaction facets* seperti *pay, benefits, promotions, supervision, work itself, co-workers, dan working conditions*, Spector dalam Blau, (1999).

SIMPULAN

Berdasarkan aliran pemikiran dalam kepuasan kerja, Feldman dan Arnold (1983, 119) menyimpulkan bahwa terdapat enam aspek yang dianggap paling dominan dalam studi kepuasan kerja yaitu *working conditions* dan *pay* berasal yang dari tradisi *industrial engineering, the work group* dan *supervisor* berasal dari *human relation, the*

job itself dan *promotional opportunities* berasal dari tradisi *the work itself*.

Pay

Pay merupakan uang atau yang sederajat dengan uang yang diberikan organisasi terhadap pegawainya (Lawler, 1971 dalam Iverson dan Maguire, 1999). *Pay* memainkan dua peranan penting dalam menentukan kepuasan kerja (Feldman dan Arnold, 1983, 193). Pertama, uang merupakan instrumen penting dalam memenuhi beberapa kebutuhan penting individual, seperti makanan dan tempat tinggal. Kedua, uang berfungsi sebagai simbol pencapaian (*achievement*) dan pengakuan (*recognition*). Pegawai sering memandang bahwa *pay* merupakan cerminan dari perhatian manajemen terhadap mereka.

Rice et al. (1990) mengemukakan bahwa pegawai membandingkan penghasilan (*salary*) aktualnya dengan standar-standar tertentu, dan *pay satisfaction* ditentukan berdasarkan perbandingan antara standar dan aktual. Empat standar sebagai pembanding menurut Rice et al. (1990) adalah:

- penghasilan yang dirasakan seharusnya diperoleh (*deserved salary*);
- penghasilan yang diterima oleh pegawai lain dalam organisasi yang sama (*other's salary*);
- penghasilan yang didasarkan pada pekerjaan sejenis pada organisasi sejenis dalam area geografis yang sama (*average salary*);
- Penghasilan minimum dimana pegawai mau melakukan pekerjaan (*minimum salary*).

The Work Itself

Katz dan Van Maanen (1977) dalam Schein (1985, 104) menyatakan bahwa *the work itself* berhubungan dengan faktor-faktor intrinsik. *The work itself* berkaitan dengan sejauhmana pekerjaan memberikan individu tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dalam kesempatan untuk menerima tanggung jawab (Smith et al., 1969, dalam Luthans, 1997, 114). Feldman dan Arnold (1983, 194) menyatakan ada tiga hal terpenting dalam *the work itself*.

a. *Control over work methods and work pace*

Pendukung manajemen ilmiah (misalnya Gilbreth, 1919) percaya bahwa tingginya inefisiensi dalam industri berasal dari fakta bahwa para pegawai yang ditugaskan untuk melakukan suatu pekerjaan juga diijinkan untuk memutuskan bagaimana pekerjaan tersebut harus dilakukan. Konsekuensinya, perencanaan (*planning*) pekerjaan terpisah dari pelaksanaannya (*doing of it*). Para pekerja kehilangan kendali atas bagaimana melaksanakan pekerjaan. Para insinyur pada era tersebut mengembangkan pengaturan langkah-langkah kerja, misalnya, bagaimana kecepatan operasi seharusnya dilakukan, berapa kali istirahat diperbolehkan dsb.

b. *Use of skills and abilities*

Penggunaan keterampilan dan kemampuan yang bernilai memberikan

rasa bangga, rasa memiliki kompetensi, dan rasa percaya diri.

c. *Variety*

Ajaran lain manajemen ilmiah adalah spesialisasi tugas, yaitu membagi-bagi pekerjaan ke dalam operasi yang sangat mendasar dan mendorong tiap orang untuk bertanggung jawab (dan menjadi ahli) dalam bidang operasi yang lebih sedikit. Namun, spesialisasi dan pengulangan (*repetitiveness*) merupakan unsur pembentuk ketidakpuasan pegawai. Operasi yang repetitif mendorong kelelahan secara psikologis.

Promotions

Promotions mengacu pada sejauhmana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang organisasi yang berbeda dalam organisasi (Martin, 1979 dalam Iverson dan Maguire, 1999). Menunjuk studi-studi Sirota (1959), Patchen (1960) dan Locke (1976), Feldman dan Arnold (1983, 195) menyatakan terdapat bukti kuat bahwa peluang promosi mempengaruhi kepuasan. Sirota (1959) menemukan bukti bahwa promosi yang tidak sesuai dengan harapan memiliki hubungan negatif dengan sikap terhadap perusahaan. Patchen (1960) menemukan adanya hubungan positif antara promosi yang ditanggguhkan dengan ketidakhadiran dan ketidakpuasan. Locke (1976) menyatakan bahwa keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara

psikologis, dan keinginan untuk rasa keadilan.

Supervision

Komponen ini berkaitan dengan sejauhmana perhatian, bantuan teknis, dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan (Michael dan Spector, 1982 dalam Iverson dan Maguire, 1999). Supervisor yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pegawai, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan pegawai (Feldman dan Arnold, 1983, 196).

Work Group

Menurut Feldman dan Arnold (1983, 197) *work group* atau kelompok kerja juga merupakan sumber kepuasan kerja individual. Hal tersebut berasal dari adanya kesempatan untuk melakukan interaksi satu sama lain. Kelompok kerja merupakan menjadi sumber kepuasan yang lebih tinggi jika pegawai memiliki kesamaan nilai dan sikap. *Co-workers* dalam kelompok kerja menunjuk pada perhatian dan dukungan baik secara teknis maupun sosial ditunjukkan oleh rekan kerja (Blau, 1960 dalam Iverson dan Maguire, 1999).

Working Conditions

Terdapat tiga alasan bahwa kondisi pekerjaan merupakan sumber yang positif bagi kepuasan kerja (Locke, 1976 dalam Feldman dan Arnold, 1983, 197). Pertama, pegawai menyukai kondisi pekerjaan yang menyenangkan karena mendorong timbulnya kenyamanan secara fisik. Sebagai contoh, ventilasi yang buruk secara fisik dapat membahayakan. Kedua, kondisi yang menyenangkan mendorong memudahkan pelaksanaan pekerjaan secara efisien. Kecukupan peralatan dan perlengkapan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketiga, kondisi pekerjaan dapat memudahkan aktivitas di luar pekerjaan seperti hobi. *Flexitime*, misalnya, memberikan peluang bagi pegawai untuk melaksanakan kepentingan individual.

DAFTAR PUSTAKA

- Blau, Gary. "Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction." *Human Relations* Vol. 8 No. 1 (1999): 1099-1109
- Brayfield, Arthur H., and Walter H. Crockett. "Employee Attitudes and Employee Performance." *Psychological Bulletin* Vol. 52 No. 5 (1955): 346-424.
- Brief, Arthur P., and Howard M. Weiss. "Organizational Behavior: Affect in the Workplace." *Annual Review of Psychology*. Vol. 53 (2002): 279-307.
- Brokke, Dann. "Determinants of Job Satisfaction and Job Dissatisfaction of Administrators in the American

- Association of Christian School .“
Congress 2002 on Christian School Education., 2002.
- Buchanan II, Bruce. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* Vol. 19 No. 4, p 533-546.
- Cahyono, Dwi., dan Imam Ghozali. “Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional dan Konflik Peran terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi: Studi Empiris di Kantor Akuntan Publik.” *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* (2002): 341-355.
- Chan, David., and Neal Schmitt. 2002. Situational Judgment and Job Performance. *Human Performance*, Vol. 15 No. 3, p 233–254.
- Clugston, Michael. 2000. The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organization Behavior* Vol. 21 No. 4, p 477-486.
- Cross, Rob., and Jonathon N. Cummings. 2004. Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, 928–937.
- Dunham, Randall B., Jean A. Gruber., and Maria B. Castaneda. 1994. Organization Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology* Vol. 79 No. 3, p 270-380.
- Dyne, Linn Van., Jill W. Graham., and Richard M. Dienesch. 1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* Vol. 37 No. 4, p 785-802.
- Feldman, Daniel C., and Hugh J. Arnold. *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. Singapore: McGraw-Hill., 1983.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich., dan James H. Donnelly. 1994. Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses. Erlangga. Alih Bahasa.
- Griffin, Mark A., Andrew Neal., and Sharon Parker. 2007. A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 2, 327–347.
- Hackett, Rick D., Peter Bycio., and Peter A. Hausdorf. 1994. Further Assessments of Meyer and Allen's 1991 Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology* Vol. 79 No. 1, p 15-23.
- Hellriegel, Don., John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman. 2001. *Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing 9th ed., 2001.
- Herzberg, Frederick. “New Approach in Management Organization and Job Design.” *Journal of Industrial Medicine* (November 1962) in Michael T. Matteson and John M. Ivancevich. Management and Organizational Behavior Classics, 6th Ed, 1996.
- House, Robert J., and Lawrence A. Wigdor. “Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism.” *Personnel Psychology* Vol. 20 (1967): 369-389.
- Houser, Rick., and Anne Chace. “Job Satisfaction of People with Disabilities Placed Through a Project with Industry.” *The Journal of Rehabilitation* Vol. 59 No. 1 (Jan-March 1993): 45-54.

- Hrebiniak, Lawrence G., and Joseph A. Alutto. 1972. Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, No. 4, pp. 555-573.
- Hughes, Linda C., Sandra Ward., Cecelia Gatson Grindel., Elizabeth Ann Coleman., Donna L. Berry., Pamela S. Hinds., Denise M. Oleske., Cynthia Miller Murphy., and Marilyn Frank-Stromborg. "Relationships Between Certification and Job Perceptions of Oncology Nurses." *Oncology Nursing Forum* Vol. 28, No. 1 (2001): 1-13.
- Iverson, Roderick D., and Catherine Maguire. "The Relationship between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community." *Department of Management: Working Paper*. The University of Melbourne No. 14 (March 1999).
- Iverson, Roderick D., and Donna M. Buttigieg 1998. Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can't the Right Kind of Commitment be Managed. *Department of Management: Working Paper* No. 7. The University of Melbourne.
- Jaros, Stephen J. "An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intention." *Journal of Applied Psychology* Vol. 89 No. 2 (1994): 370-380.
- Kalbers, Lawrence P., and Timothy J. Fogarty. "Professionalism and Internal Auditors: A Profile." *Mid-American Journal of Business*, Vol. 10 No. 1 (1995): 13-20.
- Kelly, Janet M., and David Swindell. 2002. A Multiple-Indicator Approach to Municipal Service Evaluation: Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction across Jurisdictions. *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 5.
- Ketchand, Alice A., and Jerry R. Strawser. 2001. Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research *Behavioral Research In Accounting* Vol. 13, p 221-251.
- Liou, Kuo-Tsai., and Ronald C. Nyhan. 1994. Dimension of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administrative Quarterly* Spring, p 99-118.
- Locke, Edwin A. 1969. What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, p 309-336.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Mathieu, John E., and James L. Farr. 1991. Further Evidence for Discriminant Validity of Measure of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* Vol. 76 No. 1, p 127-133.
- Mathieu, John E., and Dennis M. Zajac. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* Vol. 108 No. 2, p 171-194.
- Mayer, Roger C., and F. David. Schoorman. 1992. Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal* Vol. 35 No. 3, p 671-684.
- McGee, Gail W., and Robert C. Ford. 1987. Two or More? Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales.

Journal of Applied Psychology, Vol. 72 No. 72, p 638-642

- Meyer, John P., Thomas E. Becker., and Christian Vandenberghe. 2004. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* Vol. 89 No. 6, p 991-1007
- Meyer, John P., and Catherine A. Smith. 2000. HRM Practices and Organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Science*, Dec.
- Meyer, John P., Gregory Irving P., and Natalie J. Allen. Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 19 1998: 29-52.
- Meyer, John P. and Lynne Herscovitch. Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review* Vol. 11 2001: 299-326.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* Vol. 1 No. 1 1991: 61-89.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen., and Ian R. Gellatly. Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology* Vol. 75 No. 6 1990: 710-720.
- Meyer, John P, Natalie J Allen, and Laryssa Topolnytsky. Commitment in a Changing World of Work. *Canadian Psychology* Vol.39, Iss. 1/2; 1988 pg. 82
- Meyer, John P., D. Ramona Bobocel., and Natalie J. Allen. 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 1991: 717-733.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen., Catherine A. Smith. Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* Vol. 72 No. 2 1993: 538-551.
- Meyer, John P. David J. Stanley., Lynne Herscovitch., and Laryssa Topolnytsky. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* Vol. 61 2002: 20-52.
- Miner, John B. Theories of Organizational Behavior. Illinois: The Dryden Press., 1980.
- Mumford, Enid. 1991. Job Satisfaction: A Method of Analysis. *Personnel Review*, Vol. 20 No 3. 1991, pp 11-19
- Morris, James H., and James L. Koch. 1979. Impacts of Role Perceptions on Organizational Commitment, Job Involvement, and Psychosomatic Illness Among Three Vocational Groupings. *Journal of Vocational Behavior* , Vol. 14, pp 88-101.
- Norris, Dwight R., and Robert E. Niebuhr. 1984. attributional Influences on the Job Performance-Job Satisfaction Relationship. *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 2, p 424-431.
- Penley, Larry E., and Sam Gould. Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 9 No. 1 1988: 43-59.

- Poznanski, Peter J., and Dennis M. Blin. Using Structural Equation Modeling to Investigate the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants. *Behavioral Research In Accounting* Vol. 9 1997: 154-198.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers., Richard T. Mowday., and Paul V. Boulian. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 No. 5, pp 603-609.
- Randhawa. Gurpreet. 2007. Work Performance and Its Correlates: And Empirical Study. *Vision - The Journal of Business Perspective*, Vol. 11 No. 1, p 47-55.
- Rice, Robert W., Dean B. McFarlin., and Douglas A. Gentile. "Facet Importance and Job Satisfaction." *Academy of Management Journal* Vol. 76 No.1 (1991): 31-39.
- Ritzer, George., and Harrison M. Trice. An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, Vol. 47 No. 4 1969: 475-478.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall International, 11th ed., 2006.
- Ruky, Achmad S. 2006. Sistem Manajemen Kinerja. Gramedia.
- Schneider, Debora S., and Bobby C. Vaught. "A Comparison of Job Satisfaction between Public and Private Sector Managers." *Public Administration Quarterly* (Spring 1993): 68-83.
- Scholl, Richard W. Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review* Vol. 6 No. 4 1981: 589-599.
- Sheasore, Stanley E. Criteria of Organizational Effectiveness. *Michigan Business Review* July 1965 in Michael T. Matteson and John M. Ivancevich. Management and Organizational Behavior Classics, 6th Ed, 1996.
- Staw, Barry M., and Boettger, Richard D. 1990. Task Revision: A Neglected Form of Work Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 3, pp.
- Soliman, Hanafi M. Motivation-Hygiene Theory of Job Attitudes: An Empirical Investigation and Attempt to Reconcile Both the One and the Two Factor Theories of Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 1970, Vol, 54, No. 5, pp 452-461.
- Suliman, Abubakr M.T. 2001. Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12 No. 6, pp 1049-1061.
- Tuten, Tracy L., Presha E. Neidermeyer. 2004 Performance, satisfaction and turnover in call centers The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research* , No. 57, p 26-34.
- Welbourne, Theresa M., Diane E Johnson., and Amir Erez. 1998. The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*. Vol. 41, No. 5, pp. 540-555.
- Weiss, Howard M. 2002. Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp 173-194.
- Wiener, Yoash. "Commitment in Organizations: A Normative View." *The Academy of Management*

Review, Vol. 7 No. 3 (1982): 418-428.

Wright, Thomas A. 2006. The Emergence of Job Satisfaction in Organizational Behavior a Historical Overview of the Dawn of Job Attitude Research. *Journal of Management History*, Vol. 12 No. 3, pp. 262-277.

Zangaro, George A. Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*; Vol. 36 No. 2 Apr-Jun 2001: 14-22



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AL-GHIFARI BANDUNG
2017**