



Contents lists available at [Journal IICET](https://journal.iicet.org)
JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)
ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic)
Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi>



Komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap kinerja manajerial

Suharto Suharto^{1*)}, Marhaban Sigalingging¹, Ngaliman Ngaliman²

¹Universitas Muhammadiyah Metro, Lampung, Indonesia

²Universitas Batam, Kota Batam, Kepulauan Riau, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Oct 27th, 2022

Revised Des 18th, 2022

Accepted Jun 17th, 2023

Keyword:

Komitmen organisasi,
Kinerja manajerial,
Budaya berorganisasi

ABSTRACT

Penelitian ini membahas peran sumber daya manusia pada organisasi dan melakukan pengukuran kinerja karyawan melalui kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengkaji mengenai komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif melalui metode survei Data diperoleh menggunakan instrumen yang didistribusikan kepada 120 karyawan dan di analisis menggunakan SEM dan aplikasi program Lisrel. Hasil penelitian menemukan bahwa kinerja manajerial seorang karyawan terbentuk apabila karyawan memiliki komitmen dan memberikan kontribusi serta melibatkan diri secara langsung kepada organisasi. Kinerja manajerial secara signifikan dapat diterapkan kepada setiap karyawan karena dapat mencapai tujuan organisasi. Semakin baik kepercayaan karyawan maka kinerja seorang karyawan akan meningkat melalui komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan dalam konteks Indonesia. Namun, temuan penelitian ini berpeluang untuk dapat digeneralisasi terhadap organisasi-organisasi swasta yang ada di negara lain, terutama negara-negara di Asia Tenggara. Setiap negara di kawasan Asia Tenggara memiliki budaya yang berbeda mengingat Asia Tenggara merupakan kawasan yang sangat beragam termasuk dalam budaya berorganisasi sehingga ukuran komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap kinerja manajerialnya pun tidak dapat digeneralisir.



© 2023 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Suharto Suharto,
Universitas Muhammadiyah Metro
Email: hartoumm@gmail.com

Pendahuluan

Penelitian berkaitan dengan perilaku organisasi telah banyak dilakukan oleh para peneliti sejak beberapa dasawarsa lalu. Abraham et al. (2001) pernah melakukan penelitian dengan judul “managerial competencies and the managerial performance appraisal process”. Ia berpendapat bahwa tidak semua organisasi menilai kompetensi dalam proses penilaian kinerja manajerial akan memperoleh kegagalan saat menilai kompetensi sehingga mengurangi efektivitas kompetensi dan penilaian kinerja manajerial. Berbeda dengan pendapat sebelumnya, penelitian ini dilakukan untuk mengukur peran komitmen organisasi setiap pegawai terhadap kepercayaan yang selanjutnya diharapkan dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial pegawai di dalam organisasi. Sebagaimana dikatakan oleh Ahmad (2017), bahwa komitmen organisasi seorang karyawan dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, akan tetapi dapat juga berpengaruh tidak langsung melalui kepercayaan yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kinerja manajerial dapat digambarkan seperti seorang manajer yang menjalankan suatu organisasi dengan kemampuan dan prestasi yang dimilikinya sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan yang mengarah pada pelayanan publik (Hysong, 2008). Moran (2005) berpendapat bahwa kunci dalam kinerja manajerial adalah sumber daya yang ada di dalam organisasi untuk bersama-sama menciptakan nilai dan memberikan kontribusi pemahaman berkaitan dengan bagaimana menghasilkan sumber daya produktif sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Holm (2018) menyimpulkan bahwa dalam menghadapi tekanan karena bias negatif dalam lingkungan politik, kinerja manajerial biasanya dapat dipertimbangkan lebih lanjut untuk diarahkan pada tujuan organisasi dengan pengembalian investasi yang menguntungkan. Gagasan utama pada manajemen kinerja ialah akuntabilitas berbasis hasil yang disertai peningkatan otoritas manajerial sehingga memberikan seorang manajer fleksibilitas untuk merancang perubahan yang berorientasi pada kinerja (Nielsen, 2013). Pada dasarnya salah satu dampak positif pada kinerja manajerial ialah konsentrasi terhadap proses penilaian perkembangan (Engelbrecht & Fischer, 1995). Melalui proses tersebut memudahkan seorang manajer untuk mengevaluasi para bawahan dan juga dapat melihat perkembangannya secara nyata terhadap kemajuan suatu organisasi. Selain itu, dalam pengukuran kinerja manajerial yang dilakukan oleh manajer akan menghasilkan keputusan yang efisien apabila mampu memanfaatkannya dengan sebaik-baiknya (Baldenius, Nezlabin, & Vaysman, 2015).

Almasi et al., (2015) mengungkapkan bahwa kinerja manajerial merupakan satu dari beberapa faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Melalui kinerja manajerial, para manajer maupun pimpinan memperkirakan tolak ukur kemajuan sebuah organisasi. Kinerja manajerial juga dapat dikatakan sebagai keinginan dan upaya manajemen untuk mencapai peningkatan pada sebuah organisasi. Komitmen organisasi merupakan kesepakatan antar karyawan dengan manajer ataupun karyawan dengan lainnya yang berada pada satu lingkup untuk mencapai tujuan organisasi (Tosun & Ulusoy, 2017). Melalui komitmen organisasi, diharapkan akan menumbuhkan rasa pada karyawan untuk memiliki kewajiban moral untuk tetap bersama organisasi (Jain et al., 2009). Yousef (2016) mengatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan sikap. Jika seorang karyawan memiliki sikap yang baik dan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka akan menumbuhkan komitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Eker (2009) menyatakan bahwa ada interaksi signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya keterikatan seorang karyawan secara aktif pada saat memenuhi perannya yang terkait pekerjaannya akan mengacu pada komitmen simpati dan afektif terhadap organisasinya sehingga membantu peningkatan kemajuan organisasi. Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė (2014) menambahkan bahwa berbagai komponen komitmen organisasi memiliki perbedaan implikasi untuk organisasi. Peneliti lain yang melakukan pengukuran terhadap komitmen organisasi adalah Mohamed et al. (2012). Organisasi tidak dapat berkembang dan berjalan mengikuti visi tujuan apabila karyawan yang ada tidak memiliki komitmen bersama untuk saling percaya dan meningkatkan kinerja individu. Keberhasilan kinerja individu yang ada di dalam organisasi adalah potensi yang perlu ditingkatkan untuk menempatkan organisasi ke posisi yang menguntungkan.

Seorang karyawan yang memiliki sikap penuh tanggungjawab dan melakukan pekerjaan berdasarkan ketergantungannya terhadap organisasi, merupakan komitmen yang harus dibangun dan dilaksanakan secara terus-menerus. Rahmani & Heydari (2017) mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi akan tetapi menggunakan lembaga yang memiliki kompetensi dan tidak diintervensi oleh organisasi. Hubungan antar anggota organisasi yang terstruktur dan dapat digunakan oleh manajemen adalah hubungan yang memiliki nilai dan bermuatan komprehensif. Secara bersama-sama, baik karyawan maupun level pimpinan dapat berkolaborasi untuk mencapai tujuan organisasi tanpa merendahkan antara yang satu dengan lainnya. Sehingga kepercayaan yang ada diantara sesama anggota organisasi, dapat digunakan untuk melengkapi kekurangan anggota lainnya melalui penciptaan kompetensi dan komitmen organisasi (Tosun & Ulusoy, 2017).

Hassan & Ahmed (2011) berpendapat bahwa kepercayaan merupakan bentuk hubungan antara dua orang yang tidak tereksplotasi oleh pihak luar. Salah satu yang berperan dalam pembentukan kepercayaan adalah pimpinan sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang etis (Engelbrecht et al., 2017). Kepercayaan mencerminkan identitas sebagai pencapaian yang benar-benar diinginkan, namun sukar untuk dipahami (Driver, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Brown et al., (2015) mengatakan bahwa kepercayaan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki bagian dalam kinerja manajerial seorang karyawan sehingga perlu adanya pembentukan kepercayaan oleh pimpinan terhadap bawahannya. Pada dasarnya kepercayaan terbentuk atas satu sama lain yang bersedia untuk rentan (Roth & Markova, 2012).

Pengertian kepercayaan mencakup resiko yang merupakan prasyarat keyakinan dan konsekuensi perilaku kepercayaan (Mohamed et al., 2012). Kepercayaan sangat penting untuk dibangun dalam kehidupan organisasi, karena kehidupan organisasi mempengaruhi perilaku organisasi (Yilmaz, 2008). Jika penelitian yang dilakukan oleh Brown et al menyimpulkan jika kepercayaan dapat meningkatkan kinerja pegawai maka Rahmani & Heydari (2017) menyimpulkan bahwa kepercayaan akan menciptakan komitmen organisasi sehingga dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas. Ahmad et al., (2017) mengungkapkan bahwa praktik organisasi terhadap manajemen perubahan dipengaruhi oleh kepercayaan dan komitmen organisasi. Kepercayaan dalam manajemen digambarkan dalam visi positif dalam tim manajemen untuk meraih masa depan, sedangkan komitmen organisasi digambarkan dalam bentuk komunikasi yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Dursun (2015) menyimpulkan bahwa kepercayaan dan komitmen organisasi akan semakin kuat apabila para karyawan merasa organisasi mendukung mereka. Berdasarkan uraian tersebut maka tujuan diadakannya penelitian ini yaitu untuk mengkaji mengenai komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap kinerja manajerial.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif melalui metode survei. Penelitian deskriptif digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap objek penelitian pada suatu masa tertentu. Penelitian deskriptif kuantitatif menyajikan tahap yang lebih lanjut dari observasi Lokasi penelitian ini adalah kawasan industri Lampung Selatan dengan jumlah 120 responden. Sample diambil dengan menggunakan teknik purposive sampling, dalam penelitian ini digunakan pula Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel.

Hasil dan Pembahasan

Kalkulasi CR dan VE

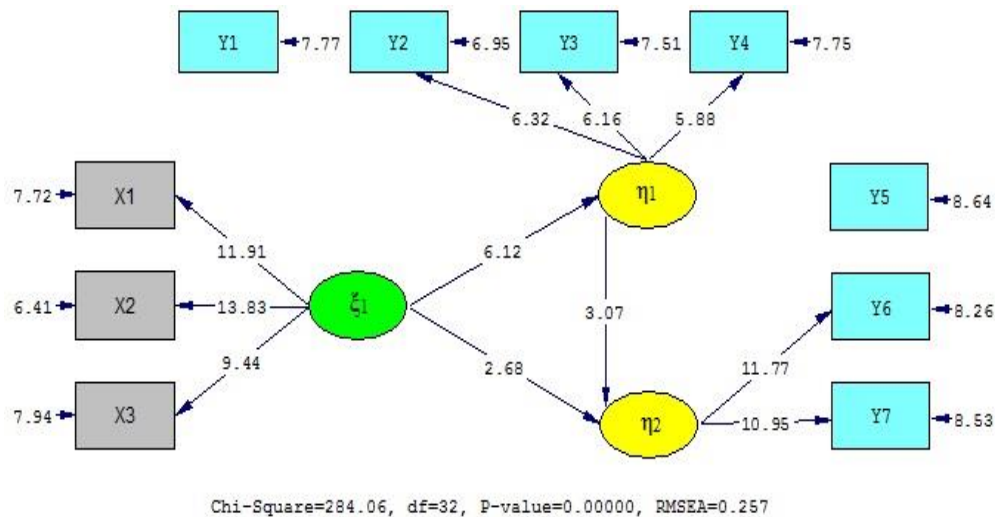
Kalkulasi dilakukan untuk mengetahui kemampuan *construct* dalam mengukur variabel laten eksogen (ξ) dan endogen (η) adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Kalkulasi CR dan VE

Constructs	Items	Composite Reliability	AVE	Kesimpulan
Komitmen Organisasi	X ₁	0,887	0,726	Konsisten
	X ₂			
	X ₃			
Kepercayaan	Y ₁	0,845	0,586	Konsisten
	Y ₂			
	Y ₃			
	Y ₄			
Kinerja Manajerial	Y ₅	0,870	0,691	Konsisten

Berdasarkan ringkasan hasil perhitungan tabel 1 diperoleh nilai construct reliability komitmen organisasi sebesar 0,887 lebih dari 0,70 (CR>0,70) serta nilai average variance extracted (VE) sebesar 0,726 lebih dari 0,50 (VE>0,50). Hal ini berarti terdapat temuan bahwa ketiga construct manifes memiliki konsistensi dalam mengukur variabel laten komitmen organisasi. Nilai construct reliability kepercayaan sebesar 0,845 lebih besar dari 0,70 (CR>0,70) dan besaran average variance extracted (VE) sebesar 0,586 lebih dari 0,50 (VE>0,50). Temuan ini menunjukkan bahwa keempat construct manifes memiliki konsistensi dalam mengukur variabel laten Kepercayaan. Nilai construct reliability kinerja manajerial sebesar 0,870 lebih besar dari 0,70 (CR>0,70) dan nilai average variance extracted (VE) sebesar 0,691 lebih besar dari 0,50 (VE>0,50). Hal ini menunjukkan bahwa ketiga construct manifes memiliki konsistensi dalam mengukur variabel laten kinerja manajerial.

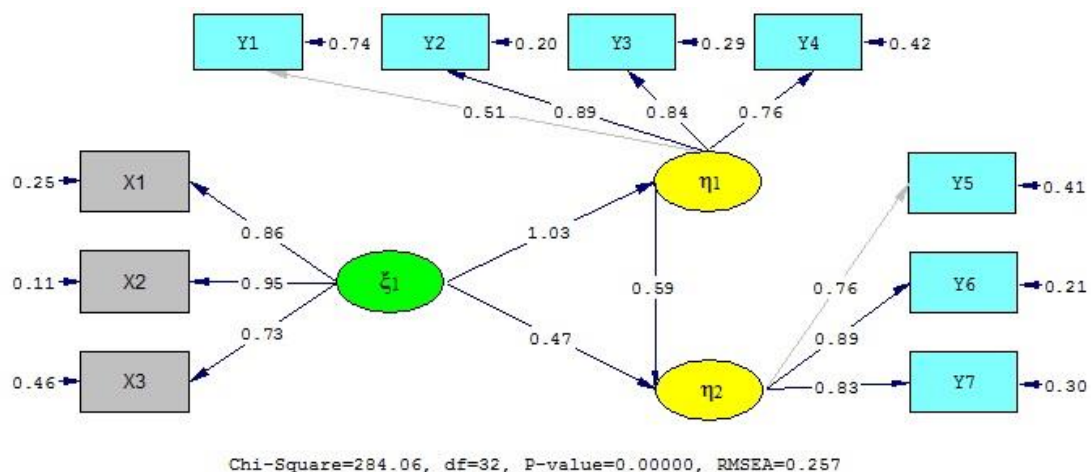
Berdasarkan gambar 1 menjelaskan bahwa terdapat koefisien jalur sub-struktur 1 dinyatakan dalam bentuk persamaan $\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \zeta_1$ dan akan memberikan pengambilan keputusan uji hipotesis 1. Selanjutnya, koefisien jalur sub-struktur 2 dinyatakan dalam bentuk persamaan $\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \beta_{21} + \zeta_2$ dan akan memberikan pengambilan keputusan uji hipotesis 2 dan 3. Pada pengujian jalur sub-struktur 1 diperoleh koefisien jalur γ_{11} sebesar 1,03 dan nilai tvalue = 6,12 > ttable = 1,65, maka Ho ditolak dan koefisien jalur γ_{11} adalah signifikan. Kemudian, pengujian jalur sub-struktur 2 diperoleh koefisien jalur γ_{21} sebesar 0,47 dan nilai tvalue = 2,68 > ttable = 1,65, maka Ho ditolak dan koefisien jalur γ_{21} adalah signifikan. Koefisien jalur β_{21} sebesar 0,59 dan nilai tvalue = 3,07 > ttable = 1,65, maka Ho ditolak dan koefisien jalur β_{21} adalah signifikan.



Gambar 1. T-value

Penjelasan diagram jalur Structural Equation Modeling

Diagram jalur structural equation modeling merupakan gambaran yang akan menjelaskan pengaruh langsung yang terjadi antara variabel laten eksogen (ξ) dan variabel laten endogen (η) dan penjelasannya sebagai berikut:



Gambar 2. Standardized Solution

Berdasarkan gambar 2 menunjukkan bahwa selain adanya pengaruh langsung, terdapat pengaruh total dan tidak langsung antar variabel laten eksogen (ξ) dengan variabel laten endogen (η). Berdasarkan output LISREL menunjukkan bahwa (1) nilai pengaruh ξ_1 ke η_1 , dan η_1 ke η_2 sama dengan nilai pengaruh langsung masing-masing variabel tersebut, karena tidak dimediasi oleh variabel intervening, (2) pengaruh tidak langsung ξ_1 terhadap η_2 melalui η_1 sebesar $1,03 \times 0,59 = 0,608$, dan melalui variabel intervening yaitu η_1 sebesar 0,47 sehingga total pengaruhnya adalah sebesar $0,608 + 0,47 = 1,078$.

Hubungan komitmen organisasi terhadap kepercayaan

Hipotesis 1 berbunyi terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kepercayaan. Hasil penelitian menunjukkan nilai $t_{\text{value}} = 6,12 > t_{\text{table}} = 1,65$ sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 didukung. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad et al (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan.

Hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

Hipotesis 2 berbunyi terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan nilai $t_{\text{value}} = 2,68 > t_{\text{table}} = 1,65$ sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 didukung. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Eker (2009) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hubungan kepercayaan terhadap kinerja manajerial

Hipotesis 3 berbunyi terdapat pengaruh positif antara kepercayaan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan nilai $t_{\text{value}} = 3,07 > t_{\text{table}} = 1,65$ sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 didukung. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dursun (2015) yang menyatakan bahwa kepercayaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Conclusions

Komitmen organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepercayaan dan kinerja manajerial. Selain itu, kepercayaan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Pembentukan komitmen terhadap diri karyawan akan menanamkan motivasi sehingga berdampak pada hasil kinerjanya. Begitu pula, dengan dukungan dari pimpinan yang memberikan kepercayaan akan menghasilkan semangat kerja karyawan. Adapun keterbatasan dari penelitian ini yaitu: (1) berhubungan dengan objek penelitian, penelitian ini mengambil sampel pada industri metal dengan berbagai bagian yang ada di dalamnya. Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa industri logam sangat rentan terhadap komitmen organisasi. (2) Berhubungan dengan individu yang disurvei yaitu karyawan. Dalam suatu organisasi, atasan mendapatkan privilege yang lebih dibandingkan karyawan, sehingga implementasi hasil penelitian ini hanya dapat diaplikasikan kepada karyawan yang bekerja di sektor industri logam. Walaupun memiliki keterbatasan, penelitian ini memiliki implikasi praktis bahwa dalam meningkatkan kinerja manajerial karyawan, kepercayaan harus dipupuk sejak para karyawan bekerja pada suatu organisasi. Melalui kepercayaan yang ada pada diri seorang karyawan diharapkan akan meningkatkan komitmen organisasi untuk dapat mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Kedua indikator tersebut secara simultan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

References

- Abraham, Steven E., Lanny A. Karns, Kenneth Shaw and Manuel A. Mena. (2001). Managerial Competencies and The Managerial Performance Appraisal Process. *The Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Ahmad, M. H., Ismail, S., Rani, W. N., & Wahab, M. H. (2017). Trust in management, communication and organisational commitment: Factors influencing readiness for change management in organisation. *AIP Conference Proceedings*, 1891(1), 1-6.
- Almasi, H., Palizdar, M. R., & Parsian. (2015). Budgetary participation and managerial performance. *The Impact of Information and Environmental Volatility*, 843-854.
- Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166-180.
- Baldenius, T., Nezlobin, A. A., & Vaysman, I. (2015). Managerial performance evaluation and real options. *The Accounting Review*, 91(3), 741-766.
- Brown, S., Gray, D. M., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378.
- Cho, Y. J., & Poister, T. H. (2014). Managerial practices, trust in leadership, and performance: Case of the Georgia department of transportation. *Public Personnel Management*, 43(2), 179-196.
- Driver, M. (2015). How trust functions in the context of identity work. *Human Relations*, 68(6), 899-923.
- Dursun, E. (2015). Dursun, E. G. R. I. B. O. Y. U. N. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134-156.
- Eker, M. (2009). The impact of budget participation on managerial performance via organizational commitment: a study on the top 500 firms in Turkey. *Ankara Universitesi SBF Dergisi*, 64(4), 117-136.
- Engelbrecht, A. S., & Fischer, A. H. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations*, 48(4), 387-404.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A. (2014). Employees' organizational commitment: Its negative aspects for organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 558-564.
- Ghazinejad, M., Hussein, B. A., & Zidane, Y. J. (2018). Impact of trust, commitment, and openness on research project performance: Case study in a Research Institute. *Social Sciences*, 7(2), 22.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Holm, J. M. (2018). Successful problem solvers? Managerial performance information use to improve low

- organizational performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(3), 303-320.
- Hysong, S. J. (2008). The role of technical skill in perceptions of managerial performance. *Journal of Management Development*, 27(3), 275-290.
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 256-273.
- Mete, Y. A., & Serin, H. (2014). Effect of perceived organizational justice and organizational trust on organizational commitment behavior. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 265-286.
- Mohamed, M. S., Kader, M. M., & Anisa, H. (2012). Relationship among organizational commitment, trust and job satisfaction: An empirical study in banking industry. *Research Journal of Management Sciences*, 1(2), 1-7.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129-1151.
- Ng, E., Fang, W. T., & Lien, C. Y. (2016). An empirical investigation of the impact of commitment and trust on internal marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 15(1-2), 35-53.
- Nielsen, P. A. (2013). Performance management, managerial authority, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 431-458.
- Perry, R. W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of public personnel administration*, 24(2), 133-149.
- Raggad, B. (1988). Managerial Performance Evaluation: A Decision Model for Stockholders. *Managerial Finance*, 14(4), 10-13.
- Rahmani, S., & Heydari, M. (2017). Investigating of trust and perceived organizational support effects on organizational commitment in educational organizations, using structural equation modeling and partial least squares model. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 384-389.
- Roth, L. M., & Markova, T. (2012). Essentials for great terms; trust, diversity, communication... and joy. *The Journal of the American Board of Family Medicine*, 25(2), 146-148.
- Setyarini, M. N., & Ambariani, A. S. (2016). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Bank Perkreditan Rakyat. *Modus Journals*, 26(1), 63-76.
- Tosun, N., & Ulusoy, H. (2017). The relationship of organizational commitment, job satisfaction and burnout on physicians and nurses? *Journal of Economic and Management*, 28(2), 90-111.
- Wiratno, A., & Putri, N. K. (2016). Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, motivasi dan struktur desentralisasi sebagai variabel pemoderasi. *Universitas Tarumanagara Journal of Accounting*, 20(1), 150-166.
- Yilmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.
- Yousef, D. A. (2016). Organizational commitment, job satisfaction, and attitudes toward organizational change: a study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.