



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI PEGAWAI KANTOR IMIGRASI KLAS I
KHUSUS SOEKARNO-HATTA**

TESIS

**LAKSMY HANIDINARTI
0706186184**

**PROGRAM PASCASARJANA
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**JAKARTA
JULI 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI PEGAWAI KANTOR IMIGRASI KLAS I
KHUSUS SOEKARNO-HATTA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi**

**LAKSMY HANIDINARTI
0706186184**

**PROGRAM PASCASARJANA
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**JAKARTA
JULI 2009**

ABSTRAK

Nama : Laksmy Hanidi Arti
NIM : 0706186184
Judul Tesis : Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja terhadap
Komitmen Organisasi Pegawai Kantor Imigrasi Klas I Khusus
Soekarno-Hatta

Komitmen organisasi merupakan variabel individual pegawai yang memiliki peranan penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi akan mendorong pegawai melakukan upaya-upaya positif yang dapat memberikan kontribusi terhadap optimalisasi pelaksanaan tugas. Terkait dengan signifikansi komitmen organisasi tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno-Hatta.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Penelitian melibatkan 184 responden yang diambil dengan teknik acak sederhana. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensial.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pegawai, sehingga menunjukkan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan, maka semakin tinggi komitmen organisasi pegawai. Dari pengujian hipotesis kedua ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai, yang berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasi pegawai. Sementara dari hasil pengujian hipotesis ketiga ditemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai, sehingga menunjukkan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan dan semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasi pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka karakteristik pekerjaan perlu lebih diperhatikan dengan cara memperbaiki aspek-aspek yang masih kurang, seperti masalah penghargaan dari pimpinan dan upaya-upaya memberikan kritik kepada kolega. Oleh karena itu, demikian pimpinan harus lebih menyadari akan pentingnya pemberian penghargaan kepada pegawai sebagai upaya untuk memotivasi pegawai dan perlu menekankan pentingnya memberikan kritik dan memberikan masukan kepada sesama pegawai di kantor. Pihak manajemen juga mengakomodasi aspirasi dari bawahan. Kepuasan kerja pegawai juga perlu ditingkatkan dengan cara memberikan insentif dan tunjangan berdasarkan pada kontribusi pegawai terhadap organisasi, melaksanakan promosi jabatan secara adil dan transparan, dan melaksanakan kepemimpinan secara efektif.

Kata Kunci: Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

Name : Laksmy Hanidi Arti
NIM : 0706186184
Thesis Title : The Influence of Job Characteristic and Job Satisfaction on Officer Organizational Commitment of Soekarno-Hatta Imigration Office

Organizational commitment is the individual variable that have important role in acheving organization goals. High commitment will drive the officer to doing positive efforts tha cant giving contribution to optimizing in performing the tasks. Relate to signifcation of organizational commitment, then this research aimed to know the influence of job characteristics and job satisfaction on officer organizational commitment of Soekarno-Hatta Imigration Office.

This research use quantitative approach with survey method. The research involved 184 respondents that taken by simple random sampling. Data collected with questionnaire and analyzed with descriptive and inferential statistic.

The first result of hypothesis testing show that have positive and significant effect job characteristics on organizational commitment, so that indicate more appropriate job characteristic, then higher officer organizational commitment. From the second hypothesis testing found that job satisfaction have positive and significant effect on officer organizational commitment, that mean more high job satisfaction, then higher officer organizational commitment. While from third hypothesis testing found that job characteristic and job satisfaction simultaneously have positive and significant effect on officer organizational commitment. It mean that more appropriate job characteristic and more high job satisfaction, then higher officer organizational commitment.

Based on result of this research, then job characteristic need to give more attentions with improved the aspects that still less, such as reward from leader and the effort to giving critic to co worker. Therefore, the leader must have more awareness about the importance of giving reward to officer for motivated the officer and need to emphasis the importance of giving critic and input to co worker. Job satisfaction also need to improved with giving incentive and allowance based on contribution of officer to organization, performing career promotion fairly and transparently, and performing leadership effectively.

Keywords: Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan dan Signifikasi Penelitian.....	4
1. Tujuan Penelitian.....	4
2. Signifikasi Penelitian.....	4
B. Sistematika Penulisan	5
BAB II TINJAUAN LITERATUR	
A. Tinjauan Literatur	6
1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi.....	6
2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi ...	7
B. Tinjauan Ilmu Administrasi Negara.....	7
C. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	10
D. Karakteristik Pekerjaan	16
E. Kepuasan Kerja	23
F. Komitmen Organisasi.....	36
G. Model Analisis	48
H. Hipotesis Penelitian.....	49
I. Operasionalisasi Konsep	50

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.....	52
B. Tipe Penelitian.....	52
C. Teknik Pengumpulan Data	53
D. Populasi dan Sampel.....	53
E. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	53
F. Teknik Analisis Data	54

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	60
1. Latar Belakang Sejarah	60
2. Tugas Pokok, Visi, dan Misi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta.....	63
3. Struktur Organisasi.....	66
4. Sumber Daya Manusia	67
B. Profil Responden	69
1. Profil Responden Berdasar Jenis Kelamin	70
2. Profil Responden Status Perkawinan	70
3. Profil Responden Berdasarkan Usia.....	70
4. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan	71
5. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	72
C. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	72
D. Analisis Deskriptif.....	76
E. Pengujian Hipotesis.....	87
F. Pembahasan.....	95

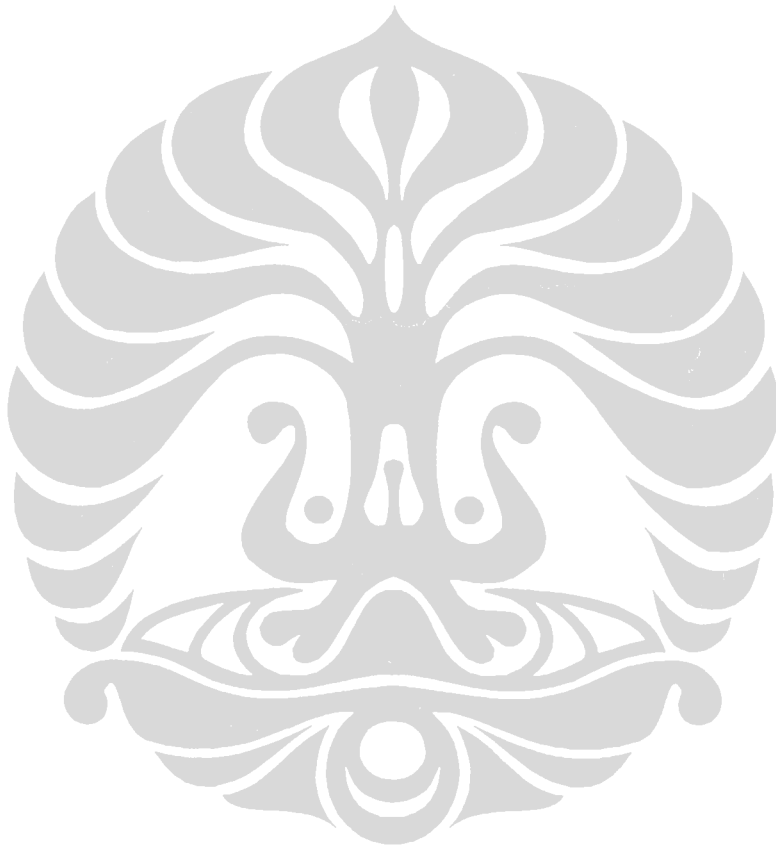
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	99
B. Saran.....	99

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Karakteristik Pekerjaan.....	21
Gambar 2.2 Model Analisis	49
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Soekarno Hatta	67



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Dampak Berbagai Faktor Kerja tentang Kepuasan Kerja.....	30
Tabel 2.2 Kisi-Kisi Variabel Penelitian	51
Tabel 4.1. Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	68
Tabel 4.2. Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Eselon Jabatan	69
Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	70
Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan	70
Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Usia	71
Tabel 4.6 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	71
Tabel 4.7 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja	72
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Karakteristik Pekerjaan	73
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Item Kepuasan Kerja.....	74
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Item Komitmen Organisasi	75
Tabel 4.11 Hasil Jawaban Responden Variabel Karakteristik Pekerjaan	77
Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja	79
Tabel 4.13 Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisasi	81
Tabel 4.14 Tabulasi Silang Antara Jenis Kelamin Dengan Komitmen Organisasi	83
Tabel 4.15 Tabulasi Silang Antara Usia Dengan Komitmen Organisasi.....	84
Tabel 4.16 Tabulasi Silang Antara Pendidikan Dengan Komitmen Organisasi	85
Tabel 4.17 Tabulasi Silang Antara Status Dengan Komitmen Organisasi	86
Tabel 4.18 Tabulasi Silang antara Lama Bekerja dengan Komitmen Organisasi	86
Tabel 4.19 Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, Dan Uji t Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi.....	88
Tabel 4.20 Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi dan Uji t Pengaruh Indikator Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi	90

Tabel 4.21 Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, Dan Uji t Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	91
Tabel 4.22 Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi dan Uji t Pengaruh Indikator Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	93
Tabel 4.23 Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, dan Uji F Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	94



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dinamika kehidupan lokal (dalam negeri), regional dan internasional yang berubah cepat dan diwarnai kompetisi antar individu, antar kelompok, antar organisasi, dan bahkan antar bangsa menuntut antisipasi dini dalam bidang sumber daya manusia (SDM). Hal ini tidak terkecuali berlaku pula bagi organisasi publik (pemerintah) yang bertanggung jawab atas pelayanan publik, termasuk pelayanan visa tinggal terbatas bagi warga asing yang diperankan oleh Kantor Induk Bandara Soekarno-Hatta. Sesuai PP No. 32/1994 tentang Visa, Izin Masuk, dan Izin Keimigrasian, visa tinggal terbatas diberikan kepada warga asing yang bermaksud: menanamkan modal, bekerja, melaksanakan tugas sebagai rohaniawan, mengikuti pendidikan dan latihan, menggabungkan diri dengan suami dan atau orang tua dan atau anak sah dari warna negara Indonesia, menggabungkan diri dengan suami dan atau orang tua bagi istri dan anak-anak sah di bawah umur dari orang asing, dan reprivasi.

Salah satu aspek yang perlu memeroleh perhatian serius dalam bidang SDM adalah komitmen organisasi segenap individu aparatur yang terlibat dalam organisasi publik (pemerintah). Komitmen organisasi dalam artian ini sekurang-kurangnya terkait dengan kekuatan relatif individu mengenai rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan. Komitmen organisasi yang rendah dapat menyebabkan pelayanan yang buruk, dan sebaliknya komitmen organisasi yang tinggi dapat mendorong terbangunnya pelayanan yang prima.

Komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja atau tanpa sebab (anteseden), melainkan dapat berhubungan atau dipengaruhi oleh sejumlah faktor, baik yang bersifat internal (dari dalam individu) maupun yang bersifat eksternal (dari luar individu). Paling tidak ada dua faktor penting yang

potensial berhubungan atau mempengaruhi komitmen organisasi aparatur pemerintah, yakni: karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan merupakan atribut-atribut tugas yang ada dalam pekerjaan. Atribut-atribut tersebut ada yang sesuai dengan harapan/keinginan individu, namun ada pula yang tidak sesuai. Atribut-atribut yang sesuai akan berdampak positif pada intensitas individu untuk terlibat dan tetap bertahan dalam organisasi; sebaliknya atribut-atribut yang tidak sesuai dapat mendorong individu enggan melibatkan dirinya secara intens dalam dinamika organisasi, bahkan lebih jauh lagi ada yang tega melanggar nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi.

Ikhwal kepuasan kerja, dari waktu ke waktu, kepuasan kerja memperoleh perhatian dari berbagai kalangan karena sejumlah alasan dan urgensi yang tidak bisa ditawar. Menurut Slocum & Hellriegel (2007: 328), alasan dan urgensi itu, antara lain: pertama, kepuasan menunjukkan hasil pengalaman kerja dan tingkat kekecewaan tinggi yang membantu menunjukkan masalah organisasi yang memerlukan perhatian. Kedua, kekecewaan kerja berkaitan erat dengan absen, pergantian (pegawai) dan masalah kesehatan fisik dan mental. Lebih dari itu, ketika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerja menjadi berkurang, komitmen pada organisasi rendah, suasana sangat negatif, dan serangkaian akibat negatif akan muncul. Pekerja yang tidak puas bisa terlibat dalam kemerosotan psikologi, kemerosotan fisik (tidak masuk tanpa alasan, pulang lebih awal, istirahat yang lama, atau kelambatan kerja), atau tindakan agresi yang berlebihan dan pembalasan terhadap kesalahan yang terjadi. Di sisi lain, para pekerja yang puas bisa membuat tindakan pelayanan di luar panggilan tugas, membuat laporan kerja yang baik, dan aktif terjun dalam semua bidang pekerjaannya (Newstrom, 2007: 208). Hal ini mengisyaratkan betapa kepuasan kerja sangat penting dan vital bagi kehidupan pegawai dan organisasi sehingga perlu dipelihara eksistensinya dari waktu ke waktu, bahkan terus ditingkatkan sejalan dengan dinamika perkembangan individu dan organisasi. Lebih dari itu, kepuasan kerja yang tinggi juga sangat membantu dan mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis, sehingga memberi keuntungan yang

nyata baik bagi organisasi maupun karyawan. Kondisi seperti inilah yang diharapkan setiap manajemen organisasi dan menjadi salah satu alasan para peneliti untuk melakukan studi-studi kepuasan kerja, karena berkaitan dengan tenaga kerja, produktivitas kerja dan kelangsungan hidup organisasi.

Vitalitas kepuasan kerja itu tidak terlepas dari eksistensinya dalam kehidupan individu. Bagi individu, kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja (Nelson dan Quick, 2006: 87). Bahkan, menurut Luthans (2008: 141), kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Dalam konteks pengertian ini ada dua kata kunci: menyenangkan dan penting. Kedua hal ini berkaitan erat dengan kebutuhan individu. Apabila pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan individu, maka akan dirasakan menyenangkan dan karena itu kemudian dianggap penting. Inilah sisi penting kepuasan kerja bagi individu yang kemudian dapat berimplikasi nyata pada organisasi.

Dari uraian di atas terlihat dengan jelas bahwa komitmen organisasi sangat penting dan vital bagi kehidupan organisasi, baik organisasi yang berorientasi profit maupun terutama organisasi nonprofit seperti organisasi pemerintahan. Namun dalam prakteknya masih sangat banyak pegawai, atau pejabat/pimpinan dari berbagai level manajemen yang belum memiliki komitmen organisasi secara memadai. Sebagai contoh, di Kantor Induk Bandara Soekarno-Hatta – yang menjadi obyek penelitian ini – masih ada pegawai yang kurang memiliki komitmen pada organisasi, dengan indikasi antara lain: menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi, menggunakan jam kerja untuk keperluan pribadi, mengambil waktu istirahat melebihi ketentuan jam istirahat, tidak mengindahkan perintah atau supervisi atasan, dan melanggar ketentuan kerja yang berlaku di kantor.

Fenomena tersebut cukup menarik untuk dikaji secara mendalam dan komprehensif melalui penelitian ilmiah untuk mengungkap pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

pegawai dengan mengambil obyek penelitian pada Kantor Induk Bandara Soekarno-Hatta.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi permasalahan penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta?
2. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta?
3. Apakah terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta?

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

- a. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta.
- b. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta.
- c. Pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta.

2. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan dua signifikansi penting bagi berbagai pihak, terutama:

- a. Kontribusi keilmuan: dapat memberikan sumbangan nyata bagi ilmu pengetahuan berkenaan dengan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.
- b. Praktis: sebagai bahan masukan dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai melalui perepektif karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja pada Kantor Induk Bandara Soekarno-Hatta.

D. Sistematika Penulisan

Secara sederhana, tesis ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, menguraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka dan Metode Penelitian, berisi uraian mengenai teori-teori yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta metode penelitian yang digunakan.

Bab III Gambaran Umum Objek Penelitian, berisi uraian tentang profil Kantor Induk Bandara Soekarno-Hatta.

Bab IV Pembahasan Hasil Penelitian, berisi tentang deskripsi data penelitian lengkap dengan analisis dan pembahasannya.

Bab V Simpulan dan Saran, berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang dilengkapi dengan saran-saran yang relevan.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

A. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini disajikan hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi

Secara teoretik karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Menurut Hackman dan Oldham (dalam Munandar, 2001: 358), lima dimensi inti dalam karakteristik pekerjaan (keragaman, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik) merupakan model karakteristik kerja dari motivasi kerja. Asumsinya adalah bahwa ciri-ciri pekerjaan di atas menimbulkan tiga kritikal *psychological states*, yaitu: (1) *Experienced meaningfulness of the work*; (2) *Experienced responsibility for outcomes of the work*; dan (3) *knowledge of the actual results of the work activities*. Ketiga kondisi psikologik yang kritikal ini menghasilkan empat macam *personal and work outcomes* (keluaran pribadi dan kerja), yaitu: (1) Motivasi kerja internal yang tinggi; (2) Unjuk kerja yang bermutu tinggi; (3) Kepuasan kerja yang tinggi dengan pekerjaan; (4) Angka kemangkiran dan keluar pegawai yang rendah. Selain itu, Aldag, Barr and Brief (1981: 103) dalam penelitiannya membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja, absensi, harapan terhadap pekerjaan, keterlibatan kerja, dan stres. Dari dua penelitian tersebut tampak bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap angka kemangkiran (absensi) dan keterlibatan kerja yang kesemuanya itu merefleksikan komitmen organisasi.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian Lincoln & Kalleberg (1990), Mowday, Porter, & Steers (1982), Mueller, Boyer, Price, & Iverson (1994), dan Williams & Hazer (1986) membuktikan bahwa kepuasan kerja adalah anteseden dari komitmen organisasi (Slattery & Selvarajan, 2005: 4). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Tsai dan Huang (2008: 565) yang di Taiwan dengan meneliti para perawat hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Studi lain yang dilakukan oleh Huang dan Hsiao (2007: 1265) di Taiwan dengan mengambil sampel sebanyak 9000 karyawan dari 5 jenis industri yaitu: (1) manufaktur, (2) listrik, gas dan air, (3) konstruksi, (4) komersial, (5) komunikasi, gudang dan transportasi, dan (6) keuangan, asuransi dan real estate. Hasilnya antara lain memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian Markovits, Davis and Dick (2007: 88) di Yunani dengan mengambil sampel 1119 karyawan non supervisor di 35 perusahaan swasta hasilnya juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan komitmen organisasi.

B. Tinjauan Ilmu Administrasi Negara

Administrasi negara atau administrasi publik sebagai terjemahan *public administration* dapat dipandang sebagai ilmu atau kajian atau dipandang sebagai suatu gejala (*phenomenon*). Sebagai suatu ilmu atau kajian administrasi negara (publik) menurut Edwards H Litohfield sebagaimana dikutip oleh Tjokroamidjojo (1974: 1) adalah ilmu (kajian) mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintahan diorganisasikan, dilengkapi dengan tenaga, dibiayai, digerakkan dan dipimpin. Sebagai gejala administrasi negara menurut Dwight Waldo sebagaimana dikutip Tjokroamidjojo (1974: 1-2)

adalah pengelolaan dan organisasi dari manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.

Definisi administrasi negara yang lebih lengkap adalah definisi yang dikemukakan oleh Gordon (1982: 6). Menurut Gordon, administrasi negara adalah keseluruhan proses organisasi dan individu-individu (yang bertindak selaku pemegang pesan) bertalian dengan melaksanakan hukum dan aturan dari yang ditetapkan oleh badan legislatif, eksekutif dan peradilan. Dalam kaitannya dengan hal itu, Gordon mengingatkan bahwa keterlibatan administrasi negara bukan saja dalam pelaksanaan produk legislatif dan eksekutif tetapi juga dalam perumusannya.

Sejalan dengan pendapat Gordon, Fesler (1980: 3) menegaskan bahwa administrasi Negara berkaitan baik dalam pembentukan maupun pelaksanaan kebijakan. Dalam pelaksanaan kebijakan kerap kali administrasi negara juga membuat kebijakan. Shafritz dan Russell (1997: 6) mendefinisikan administrasi negara dari dan berbagai sisi. Terutama dari sisi politik, karena administrasi negara tak dapat di luar konteks politik. Konteks politiklah yang membuatnya berbeda dari administrasi bisnis. Dari sisi ini administrasi Negara adalah melaksanakan kepentingan publik. Kedua dari sisi hukum, karena apa yang dilakukan oleh negara tidak terlepas dari hukum. Dari sisi hukum publik, administrasi hukum dijelaskan bahwa *public administration is inherently the execution of a public law. Every application of a general law is necessarily an act of administration, administration cannot exist without this legal foundation*. Ketiga, dari sisi internasional, administrasi negara adalah fungsi eksekutif dalam pemerintahan.

Dari definisi administrasi Negara yang dikemukakan oleh para pakar, baik definisi yang dikutip oleh Tjokroamidjojo maupun yang dikemukakan Gordon memiliki persamaan. Definisi administrasi negara tersebut meliputi pula organisasi. Dalam bukunya Gilley dan Egglend (1989: 3-4) mengutarakan bahwa pada masa kini organisasi memiliki bentuk sumberdaya yakni fisik, keuangan dan manusia. Sumberdaya fisik adalah mesin, materi, fasilitas, peralatan dan bagian dari komponen-komponen produk. Sumber daya

ini mengacu pada *fixed corporate assets*. Sumberdaya keuangan mengacu pada *the liquid assets of an organization*. Sementara sumberdaya manusia mengacu pada orang yang bekerja dalam organisasi. Dalam kaitan dengan sumberdaya manusia, kedua penulis buku di atas berpendapat: *Organizations are aware of the value of human resources, but they often fail to consider them in their asset portfolio. As result, many do not recognize the importance of HRD programs, nor they realize that improved knowledge, competences, skills, and attitudes are necessary improve the over all efficiency and effectiveness of the organization.*

Golembiewski dan Eddy (1978: 82) menyetengahkan tiga paradigma komprehensif dalam perkembangan pemikiran-pemikiran ilmu administrasi negara, yakni (1) paradigma tradisional, (2) paradigma sosial psikologi, dan (3) paradigma kemanusiaan (*humanist/systemic*). Golembiewski mengajukan kritik terhadap paradigma-paradigma tersebut yang banyak kelemahannya dan meramalkan tumbuhnya gejala anti paradigma. Ia menyetengahkan bahwa yang akan muncul adalah paradigma-paradigma kecil (*mini paradigm*).

Sementara itu menurut Rosenbloom (1989: 123) setidaknya terdapat tiga pendekatan utama yang bisa didiskusikan dalam studi administrasi negara, yaitu pendekatan manajerial, politik, dan legal. Masing-masing pendekatan tersebut menekankan nilai, susunan organisasi, pandangan individual, dan orientasi intelektual yang berbeda satu sama lain. Oleh karena itu, administrator publik bisa jadi lebih memainkan peran sebagai manajer, atau pembuat kebijakan, atau pelaksana regulasi konstitusional akan bergantung pada pendekatan mana yang lebih ditekankannya.

Henry (1998: 123) menggunakan pendekatan lain. Dengan memperkenalkan pandangan Bailey, bahwa untuk analisis administrasi negara sebagai ilmu harus diterapkan empat teori, yaitu teori deskriptif, normatif, asertif dan instrumental, Henry mengenali tiga soko guru pengertian (*defining pillars*) administrasi negara, yaitu: (1) perilaku organisasi dan perilaku manusia dalam organisasi publik, (2) teknologi manajemen dan lembaga-lembaga pelaksana kebijaksanaan, dan (3) kepentingan publik yang

berkaitan dengan perilaku etis individual dan urusan publik. Henry menengahkan lima paradigma dalam administrasi negara, yaitu (1) dikotomi politik/administrasi, (2) prinsip-prinsip administrasi serta tantangan yang timbul dan jawaban terhadap tantangan tersebut, (3) administrasi negara sebagai ilmu politik, (4) administrasi negara sebagai manajemen, dan (5) administrasi negara sebagai administrasi negara. Berbagai cara pendekatan tersebut perlu dipahami oleh pelajar ilmu administrasi negara.

Sejak kelahirannya, pendekatan ilmu administrasi negara selalu berhubungan dengan ilmu politik. Bahkan esai Woodrow Wilson dalam *The Study of Public Administration* yang menjadi cikal bakal ilmu administrasi merupakan upaya untuk menajamkan fokus bidang studi politik, yaitu membuat pemisahan antara politik dengan administrasi. Di tahun-tahun berikutnya ilmu administrasi diperkuat dengan berkembangnya konsep-konsep manajemen, seperti manajemen ilmiah dari Taylor, dan organisasi, seperti model organisasi yang disebut birokrasi Weber (dalam Wilson, 1987: 123).

Khususnya dalam konteks administrasi publik di Indonesia, Salamoen yang dikutip oleh Rohdewohld (1995: 28) mengungkapkan bahwa administrasi publik di Indonesia memiliki dua fungsi utama, yaitu dalam pelayanan publik, melindungi publik dan meningkatkan inisiatif serta partisipasi publik. Melayani publik mencakup fungsi-fungsi yang biasanya menjadi hak prerogatif negara, seperti pertahanan, hubungan luar negeri, hukum, persoalan moneter, perlengkapan kesehatan dan pelayanan transportasi. Melindungi publik mengacu pada semua aktivitas yang dibutuhkan untuk perlindungan individu dan berisi regulasi, formulasi kebijakan dan pengawasan serta pengendalian aktivitas masyarakat. Kedua fungsi tersebut akan berjalan dengan baik manakala didukung oleh sumber daya manusia (pegawai/aparatur) yang memiliki kinerja tinggi.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sebagaimana diketahui bahwa komponen dasar dari sebuah organisasi antara lain terdiri dari sumber daya manusia (*people*), teknologi (*technology*),

prosedur kerja (*task*) dan struktur organisasi (*organization tructure*). Keempat elemen atau komponen dasar tersebut saling terkait satu dengan yang lainnya secara simultan dan sinergis dalam upaya meningkatkan kinerja sebuah organisasi atau perusahaan. Namun dari keempat komponen dasar tersebut, manusia (*people*) adalah komponen yang paling penting. Organisasi bergerak karena digerakkan oleh manusia di dalamnya, organisasi hidup karena dihidupkan oleh anggotanya, organisasi berkembang dan maju karena dikembangkan dan dimajukan oleh peran pelaku organisasi yang terlibat di dalamnya. Manusia menjadi pelaku utama dalam setiap derap langkah organisasi menjalankan misi untuk mewujudkan tujuan dan cita-citanya. Peran SDM (Sumber Daya manusia) dalam sebuah organisasi begitu penting dan menentukan, karenanya diperlukan manajemen yaitu cara pengelolaan secara sistematis-terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan baik dimasa sekarang atau di masa depan dapat dicapai secara optimal.

Dessler (1997: 112) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan terhadap manusia dengan mengacu pada empat prinsip dasar, yakni:

1. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dari suatu organisasi, manajemen yang efektif merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan dari suatu organisasi hanya dapat dicapai jika peraturan atau kebijakan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi.
3. Kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.
4. Manajemen SDM berhubungan dengan integrasi yang menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Sebelum adanya terminologi mengenai manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dikenal dengan manajemen personalia. Namun manajemen personalia dianggap masih berpandangan tradisional, karena hanya terfokus kepada fungsi yang terkait dengan administrasi karyawan yang dihubungkan dengan fungsi-fungsi seperti pelatihan, sistem kompensasi dan disiplin dalam bekerja. Sementara manajemen SDM melihat bahwa semua fungsi personil itu terkait antara satu dengan yang lainnya dan merupakan fungsi yang saling mempengaruhi.

Lebih lanjut Dessler (1997: 138) menyatakan bahwa konsep-konsep dasar yang digunakan sebagai landasan berpikir dalam bertindak dan merumuskan kebijaksanaan yang menyangkut manusia dalam organisasi dapat dibagi menjadi tujuh anggapan yakni :

1. Manusia merupakan sumber daya yang paling strategik

Hal ini tidak mengurangi pentingnya sumber daya yang lain seperti modal, mesin, metode kerja, materi, waktu, energi dan informasi. Akan tetapi karena sumber daya selain manusia adalah benda mati yang tidak akan mempunyai arti apa-apa bila tidak digerakkan oleh manusia, tersedianya daya dan dana yang melimpah tidak akan dengan sendirinya menjadikan wahana yang andal untuk mencapai tujuan organisasi. Kalau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi menampilkan perilaku yang positif maka organisasi tersebut akan produktif, tetapi sebaliknya bilamana sumber daya manusia yang ada dalam organisasi menampilkan perilaku yang disfungsi maka manusia pulalah yang merupakan unsur perusak paling efektif dalam organisasi.

2. Manusia adalah makhluk yang paling mulia dimuka bumi ini

Hal tersebut karena manusia mempunyai banyak kelebihan dari makhluk yang lainnya, yang antara lain adalah kemampuan kognitif dan daya nalarnya serta berbagai mental intelektual, harkat dan martabatnya untuk diakui dan dihargai oleh orang lain. Keinginan manusia agar harkat dan martabatnya diakui dan dihargai oleh orang lain tidak hanya tampak

dalam kehidupan kekaryaannya, akan tetapi juga dalam kehidupan sebagai warga masyarakat madani (*civil society*). Salah satu bentuknya adalah kebijaksanaan pemberdayaan sumber daya manusia dalam arti terciptanya kehidupan yang demokratis ditempat kerjanya dimana manusia diberi kebebasan untuk mengambil keputusan yang menyangkut berbagai segi kehidupan kekaryaannya.

3. Manusia adalah mahluk yang sangat komplek

Demikian kompleksnya manusia sehingga diperlukan upaya yang terus menerus untuk mengenalinya dengan lebih baik, dan salah satu implikasi dari kenyataan tersebut adalah bahwa dalam mempekerjakan seseorang maka manajemen atau perusahaan harus menggunakan keseluruhan diri orang yang bersangkutan. Salah satu contohnya adalah bahwa bukan hanya otak seorang manajer yang dibayar oleh perusahaan akan tetapi keseluruhan kepribadian orang yang bersangkutan.

4. Kompleksitas manusia sebagai mahluk yang sulit dipuaskan.

Artinya tidak hanya terbatas pada kebutuhan yang bersifat materi, akan tetapi juga bersifat sosial, peningkatan harga diri, psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

5. Makin banyak ditinggalkannya penggunaan istilah “manajemen kepegawaian” yang diganti dengan istilah “manajemen sumber daya manusia”. Esensinya bukanlah sekedar pergantian istilah dan bukan pula karena alasan populer, namun dengan menggunakan istilah dan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia, maka para pekerja dalam organisasi tidak diperlakukan sebagai objek tetapi sebagai subyek, dalam arti : Pengakuan atas harkat dan martabatnya, perlakuan yang manusiawi di tempat pekerjaan, pemberdayaan yakni dapat menikmati alam kemerdekaan berdemokrasi diperusahaan atau organisasi dan memperoleh imbalan yang didasarkan pada prinsip keadilan, kewajaran, kesetaraan dan kemampuan organisasi.

6. Apabila satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi mampu memainkan peranannya dengan baik, maka akan meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
7. Setiap manajer adalah manajer sumber daya manusia.

Meskipun dalam organisasi atau perusahaan terdapat satuan kerja yang secara fungsional mengelola sumber daya manusia yang pemimpin tertingginya adalah salah satu anggota direksi atau sejenisnya, hal itu tidak mengurangi atau menghilangkan pentingnya peranan manajer lain selaku manajer sumber daya manusia, alasannya adalah bahwa manajer itulah yang akan:

- a. Menentukan persyaratan profesional dan teknis dari para karyawan yang menjadi bawahannya.
- b. Memberikan penugasan kepada mereka (karyawan).
- c. Membina para karyawan tersebut agar lebih mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik.
- d. Memutuskan apakah karyawan bersangkutan sudah pantas untuk dipromosikan memperoleh kenaikan pangkat atau kenaikan gaji.
- e. Memberikan teguran atau tindakan kepada karyawan apabila bawahannya itu melanggar disiplin perusahaan.

Jadi keberadaan manusia dalam organisasi memiliki peranan yang sangat strategis dan paling menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sumber manusia organisasi harus terus dikembangkan. Pengembangan sumber daya manusia selain penting bagi organisasi juga penting secara individual, karena menjadi kebutuhan setiap karyawan. Hal ini sebagaimana dikemukakan Simamora (1997: 345) bahwa pada umumnya setiap orang ingin meraih kemajuan dalam berkarya dan kemajuan hanya akan diraih apabila yang bersangkutan mampu menampilkan kinerja yang memuaskan, termasuk produktivitas kerja yang makin tinggi.

Salah satu usaha yang dapat dilakukan untuk pengembangan karyawan adalah melalui pelatihan. Apabila pelatihan dipandang sebagai wahana yang

efektif untuk pengembangan diri dan kemampuan para karyawan, maka perlu dipahami berbagai alasannya, mengapa pelatihan perlu diselenggarakan. Berbagai alasan utama ialah sebagai berikut (Simamora, 1997: 346):

1. Menurunnya produktivitas kerja, perlu disadari bahwa merendahnya produktivitas kerja bisa terjadi karena keterampilan para tenaga pelaksana yang sudah tidak sesuai lagi, dan untuk mengatasi masalah tersebut perlu pelatihan.
2. Jika para karyawan sering berbuat kesalahan dalam penyelesaian tugas pekerjaannya, faktor-faktor penyebabnya juga mungkin karena pelaku yang disfungsi, akan tetapi mungkin pula karena menyangkut kemahiran menyelesaikan tugas.
3. Jika organisasi menghadapi tantangan baru, misalnya perubahan yang drastis terjadi pada lingkungan atau diluncurkannya produk baru atau ditetapkan strategi baru, para karyawan perlu diberikan pelatihan untuk menghadapi tantangan tersebut.
4. Apabila karyawan ditempatkan pada tugas yang baru, juga diperlakukan pelatihan.
5. Jika manajemen dan para karyawan sendiri merasakan bahwa pengetahuan, kemahiran dan keterampilan para karyawan sudah ketinggalan zaman.

Jika satu program pelatihan terselenggara dengan baik, sungguh banyak manfaat yang dapat dipetik baik oleh organisasi, oleh berbagai kelompok kerja dan oleh para karyawan sendiri. Misalnya organisasi memiliki para karyawan yang mampu berkarya dengan hasil yang memuaskan karena pengetahuan dan keterampilannya yang sesuai dengan tuntutan tugas. Dikarenakan adanya perilaku yang mendorong, mereka termotivasi bekerja keras dan karena mereka mampu bekerja secara mandiri, yang berakibat membebaskan para manajer melakukan bimbingan, pengarahan, pembinaan dan pengawasan ketat, maka manajer mempunyai waktu yang lebih banyak untuk mencurahkan kemampuan manajerial dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial lain yang

akan lebih menjamin keberhasilan perusahaan guna mencapai tujuan dan berbagai sasarnya (Simamora, 1997: 348).

Para karyawan sendiri memetik manfaat seperti peningkatan kemampuan mengambil keputusan, penerapan ilmu dan keterampilan yang baru dimiliki, kesediaan bekerja sama dengan orang lain, motivasi untuk berkembang yang semakin besar, peningkatan kemampuan melakukan penyesuaian perilaku yang tepat, kemajuan dalam meniti karier, peningkatan penghasilan dan peningkatan kepuasan kerja. Kesemuanya itu dapat bermuara pada keinginan berkarya sedemikian rupa sehingga produktivitas kerjanya semakin meningkat (Simamora, 1997: 349).

D. Karakteristik Pekerjaan

Setiap organisasi pada umumnya memiliki karakteristik yang berbeda-beda meskipun tingkat perbedaannya relatif tipis. Perbedaan tersebut galibnya tergantung pada jenis organisasi terkait dengan bidang usaha, karakteristik individu, dan kebijakan-kebijakan yang ada dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan definisi dari Turner dan Lawrence(1965: 124) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan atribut-atribut tugas yang ada di dalam pekerjaan. Sementara itu, dengan bahasa yang berbeda namun esensinya sama, Abush dan Burkhead (1984: 75) mengungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah dimensi inti pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas yang ada dalam suatu pekerjaan. Kedua pakar ini sama-sama "tugas yang ada dalam pekerjaan."

Sejalan dengan pandangan kedua pakar tersebut, Hackman dan Oldham (dalam Luthan, 2008: 239), merinci karakteristik pekerjaan menjadi lima dimensi inti, yakni: (1) variasi keterampilan, (2) identitas tugas, (3) signifikansi tugas, (4) otomoni, dan (5) umpan balik. Hackman dan Oldham telah mengidentifikasi dimensi inti (*core dimension*) untuk memperkaya pekerjaan (*job enrichment*). Apabila salah satu dimensi tidak ada, secara psikologis karyawan merasa ada yang hilang dan motivasi cenderung menurun. Seluruh dimensi inti itu cenderung mempertinggi motivasi,

kepuasan, dan kualitas kerja dan mengurangi pergantian pegawai dan kemangkiran.

Kelima dimensi inti yang disebutkan Hackman dan Oldham tersebut secara rinci dijelaskan Newstrom dan Davis (1990: 240-241) sebagai berikut:

Pertama, variasi keterampilan (*skill variety*). Variasi memungkinkan karyawan untuk melaksanakan bidang tugas yang berbeda yang mengharuskan adanya keterampilan yang berbeda-beda. Pekerjaan yang sangat beragam dipandang para karyawan lebih menantang karena mencakup beberapa jenis keterampilan. Pekerjaan seperti ini juga meniadakan kemonotonan yang timbul dari setiap aktivitas yang berulang. Apabila pekerjaan itu bersifat fisik, digunakan otot yang berbeda, sehingga satu bidang otot tidak digunakan berlebihan dan letih pada sore hari. Keragaman menimbulkan perasaan kompeten yang lebih besar bagi pegawai, karena mereka dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda.

Kedua, identitas tugas (*task identity*). Identitas tugas memungkinkan karyawan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan seutuhnya. Banyak upaya pemerikayaan pekerjaan telah dilakukan pada dimensi ini, karena di masa lampau gerakan manajemen ilmiah menimbulkan pekerjaan yang terlalu dispesialisasikan dan rutin. Para karyawan secara individu mengerjakan bagian kecil pekerjaan sehingga mereka tidak dapat mengidentifikasi salah satu produk dengan upaya mereka. Mereka tidak dapat memiliki rasa menyelesaikan atau bertanggung jawab bagi produk secara keseluruhan. Apabila tugas diperluas untuk menghasilkan sebuah produk secara keseluruhan atau bagiannya yang dapat diidentifikasi, maka telah terbentuk identitas tugas.

Sebuah tugas menjadi bagian kerja yang dijelaskan secara sempit dan dirancang bagi seseorang (Daft, 2007: 30). Namun, dalam klasifikasi tugas Steiner, ada kemungkinan untuk mewujudkan kinerja kelompok yang mengerjakan berbagai tugas. Di sini fokus bukan ditujukan pada sifat atau peran anggota kelompok yang lebih disukai atau sebenarnya pada proses kelompok khusus, tetapi pada tipe tugas yang akan diselesaikan oleh

kelompok itu. Karya Steiner mungkin tidak mendapatkan perhatian yang selayaknya. Steiner menunjukkan banyak hipotesa teruji tentang kapan berusaha bekerja dalam kelompok dan kapan tidak (Furnham, 2006: 499).

Ketiga, signifikansi tugas (*task significance*). Dimensi ini megacu pada kadar dampak pekerjaan terhadap orang lain, seperti yang dipersepsikan karyawan. Dampak itu bisa terjadi pada atas orang lain dalam organisasi bersangkutan, seperti pada saat karyawan melakukan langkah pokok dalam proses kerja, tetapi bisa juga terjadi pada pihak lain di luar organisasi. Hal yang penting adalah bahwa karyawan percaya mereka melakukan sesuatu yang penting dalam organisasi dan/atau masyarakat.

Keempat, otonomi (*autonomy*). Ini adalah karakteristik pekerjaan yang memberikan kebijaksanaan dan kendali tertentu bagi karyawan suatu keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan. Walaupun karyawan mau bekerja dalam berbagai kendala organisai, karyawan juga bersikeras untuk memiliki keluasaan tertentu. Terkait dengan hal ini, para pakar memberikan pandangan yang hampir serupa. Schunk, Pintrich dan Meece (2006: 171) mendefinisikan otonomi sebagai mendapatkan kebebasan, menolak tekanan dan pembatasan, bebas dan merdeka untuk bertindak, menghindari atau aktivitas melepaskan diri yang diatur oleh pejabat yang berkuasa. Kemudian menurut Snell dan Bohlander (2007: 151), otonomi adalah tingkat sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan besar, kemerdekaan dan keleluasaan kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur untuk digunakan dalam melaksanakannya. Lalu bagi Furnham (2006: 314), otonomi adalah tingkat kebebasan, kemerdekaan dan keleluasaan yang dimiliki pelaksana kerja dalam pekerjaannya; menjadi tanggung jawab pribadi bagi proses dan hasil kerja. Sementara itu menurut Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy (2007: 54), otonomi adalah jumlah kebebasan, kemerdekaan dan keleluasaan yang dimiliki pegawai di bidang seperti penjadwalan kerja, pembuatan keputusan dan menentukan bagaimana melaksanakan pekerjaan.

Selain itu, Mondy dan Noe (2005: 341) memandang otonomi sebagai tingkat kebebasan dan keleluasaan individu yang dimiliki pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut Mondy dan Noe, pekerjaan yang memberikan otonomi sering mendorong pegawai untuk merasa bertanggung jawab bagi hasil kerjanya. Kebanyakan pekerja tidak ingin seseorang menanggung sendiri di pundaknya sepanjang hari sambil menunggunya melakukan kesalahan. Individu mengetahui apa yang perlu dilakukan dan dengan alasan menghendaki kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Otonomi menjadi inti dari tim kerja yang mengatur sendiri. Beberapa kelompok ini memiliki otonomi untuk membuat keputusan siapa yang akan disewa dan dipromosikan, jadwal kerja dan metode yang harus diikuti. Kebebasan bertindak ini menciptakan rasa bertanggung jawab yang mungkin tidak bisa dicapai dengan cara lain.

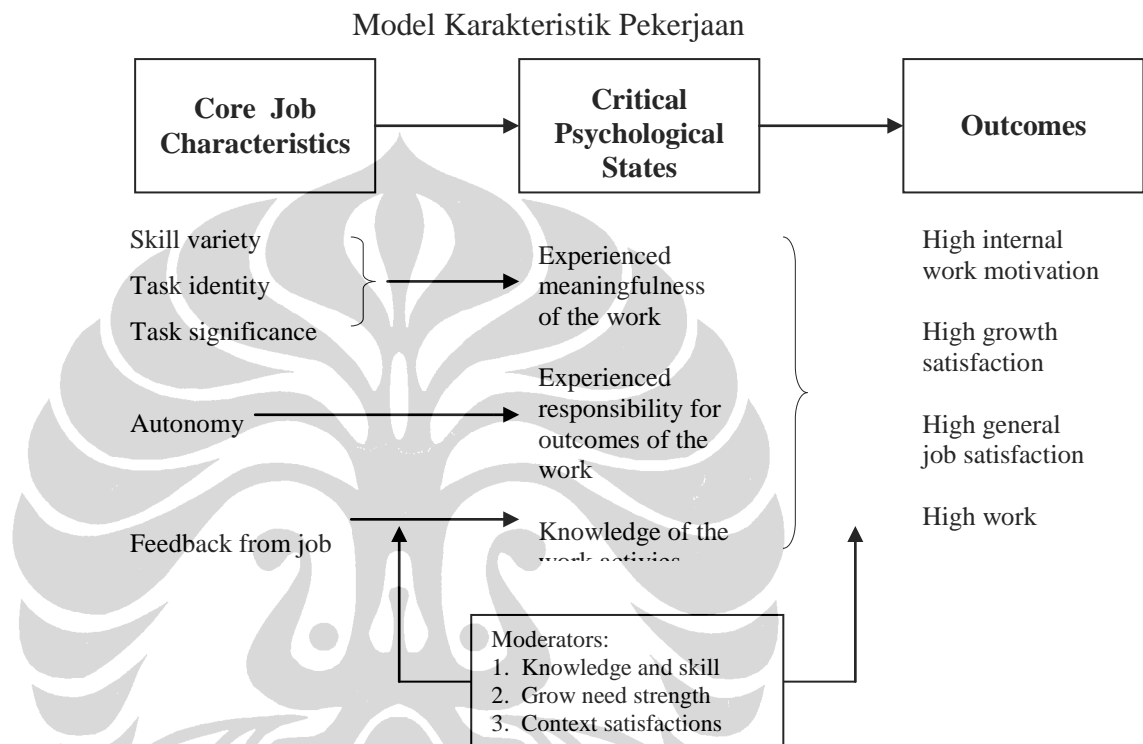
Otonomi juga merujuk pada kontrol atas (aspek) pelaksanaan tugas dan khususnya dianggap sebagai sesuatu yang positif, menyehatkan dan memuaskan bagi pegawai yang terlepas darinya, dan proses kerja efisien, keuntungan dan klien yang puas bagi majikan yang memberikannya (van Mierlo, et al., 2005: 4). Otonomi dalam pekerjaan pada masyarakat merupakan “otonomi yang diberikan” – sejauh berusaha memadukan pekerja dengan proses kerja, seperti memadukan unsur-unsur yang tidak bisa diduga misalnya kepandaian, koordinasi dan mobilisasi subyektif. Kepentingannya adalah menyelidiki dan menganalisis otonomi di tempat kerja yang berkaitan dengan informasi dan teknologi komunikasi. Dalam kajian di bidang manufaktur, perubahan menunjukkan tuntutan yang dibebankan kepada pekerja bagi mobilisasi subyektif untuk mencapai tugasnya. Ini mulai membentuk kondisi “otonomi yang diberikan” – otonomi diberikan dalam arti “diserahkan” kepada pekerja, tetapi sekaligus merupakan kewajiban yang harus diikuti (Rosenfeld, 2004: 1).

Kelima, umpan balik (*feedback*). Umpan balik mengacu pada informasi yang memberi tahu karyawan tentang seberapa baik prestasinya. Umpan balik timbul dari pekerjaan itu sendiri, pimpinan, dan karyawan lainnya. Gagasan

umpan balik cukup sederhana, tetapi sangat penting bagi orang-orang di tempat kerja. Karena karyawan menginvestasikan bagian yang substansial dari kehidupannya dalam pekerjaan, karyawan ingin mengetahui seberapa baik prestasinya. Lebih lanjut, karyawan perlu mengetahui agak sering karena mengakui bahwa prestasi itu memang berbeda-beda, dan satu-satunya cara untuk mengadakan penyesuaian adalah dengan mengetahui bagaimana prestasinya sekarang. Menurut Kreitner dan Kinicki (2004: 326), umpan balik merupakan informasi obyektif tentang kinerja kolektif individu. Umpan balik memiliki dua fungsi bagi yang menerimanya. Pertama, fungsi instruksi. Kedua, fungsi motivasi. Umpan balik menuntut ketika menjelaskan peran atau mengajarkan perilaku baru. Di sisi lain, umpan balik memotivasi ketika berfungsi sebagai imbalan atau menjanjikan suatu imbalan (Kreitner dan Kinicki (2004: 326). Ketika dipertimbangkan secara luas, umpan balik kinerja merupakan sarana bagi hal-hal berikut ini: (1) bimbingan: perbaikan yang harus dilakukan oleh pekerja dalam kinerjanya, dan langkah-langkah yang bisa dia ambil untuk perbaikan. Ini berada di antara tanggungjawab manager paling dasar; (2) evaluasi: bagaimana organisasi memandang kinerja pegawai sehubungan dengan harapan dan bagi orang lain. Apakah pegawai bekerja dengan baik, buruk atau rata-rata? (3) pengakuan: mengungkapkan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan; (4) imbalan: pengakuan yang dituangkan dalam sesuatu yang bisa dijangkau (biasanya uang); dan (5) arah: menyampaikan atau memperkuat apa yang diperlukan organisasi, nilai-nilai dan harapan dari pegawai (Sirota, Mischkind & Meltzer, 2005: 208). Lima aspek dan hasil umpan balik ini diperlukan bagi karyawan dan organisasi. Meskipun kebanyakan orang memiliki tingkat tanggung jawab dan ingin menyelesaikan tugasnya, motivasi menurun tajam jika tidak seorangpun memperhatikan. Di sisi lain, jika tidak seorangpun yang memperhatikan kecuali ketika sesuatu berubah buruk, motivasi segera akan berubah menjadi kebencian (Sirota, Mischkind & Meltzer, 2005: 209). Umpan balik penting dalam mempertahankan motivasi. Agar efektif secara maksimal, umpan balik harus disajikan secepat mungkin setelah perilaku yang tidak memadai terjadi.

Kelima dimensi karakteristik pekerjaan yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham di atas dapat digambarkan dalam model karakteristik pekerjaan sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.1.

Gambar 2.1



Sumber: Newstom dan Davis (1990: 240-241)

Berdasarkan lima dimensi di atas atau yang disebut ciri-ciri intrinsik pekerjaan, Hackman dan Oldham (dalam Luthans, 2008: 350) mengembangkan model karakteristik kerja dari motivasi kerja. Keduanya mengasumsikan bahwa ciri-ciri pekerjaan di atas menimbulkan tiga kritikal *psychological states*, yaitu: (1) *experienced meaningfulness of the work*; (2) *experienced responsibility for outcomes of the work*. (3) *knowledge of the actual results of the work activities*. Ketiga kondisi psikologik kritikal ini menghasilkan empat macam *personal and work outcomes* (keluaran pribadi dan kerja), yaitu: (1) motivasi kerja internal tinggi; (2) unjuk kerja bermutu tinggi; (3) kepuasan kerja tinggi dengan pekerjaan; (4) angka kemangkiran dan keluar pegawai rendah. Berdasarkan ciri intrinsik pekerjaan atau yang

disebut *core job dimensions*, Hackman dan Oldham membuat suatu rumus untuk mengetahui skor potensi motivasi (*motivation potential score = MPS*) sebagai berikut (dalam Luthans, 2008: 351):

$$MPS = \left(\frac{\text{skill variety} + \text{task identity} + \text{task significance}}{3} \right) \times \text{autonomy} \times \text{feedback}$$

Selain pandangan Hackman dan Oldham di atas, ada juga pendapat lain mengenai karakteristik pekerjaan. Menurut Stone dan Gueuthal (dalam Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2008:148), karakteristik pekerjaan memiliki enam dimensi, yaitu: (1) keragaman (*variety*), (2) otonomi (*autonomy*), (3) interaksi yang dibutuhkan (*required interaction*), (4) interaksi pilihan (*optional interaction*), (5) pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan (*knowledge and skill required*), dan (6) tanggung jawab (*responsibility*). Apabila dibandingkan dengan dimensi inti karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham, terlihat ada beberapa dimensi inti yang sama, yaitu variasi dan otonomi. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan pada dasarnya juga sama dengan variasi keterampilan dalam dimensi inti karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham.

Konsep karakteristik pekerjaan terkait dengan desain pekerjaan. Ada tiga macam cara memandang desain pekerjaan, yaitu: pendekatan mekanistik, motivasional, dan secara biologis. Pada desain pekerjaan mekanistik, setiap pekerja hanya diharuskan melakukan satu atau dua hal yang sederhana, terus menerus. Kebanyakan dari pekerjaan ini amat mudah dipelajari dan dilakukan. Pada desain pekerjaan motivasional, ketika keterbatasan pendekatan mekanistik menjadi jelas, mulai mencari cara membuat pekerjaan lebih bervariasi dan menantang. Sedangkan pada desain pekerjaan secara biologis, atau lazim *ergonomik*, merupakan usaha sistematis untuk membuat pekerjaan seaman mungkin (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995: 363-367).

Dari uraian mengenai karakteristik pekerjaan di atas tampak bahwa yang dimaksud karakteristik pekerjaan adalah dimensi inti pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas yang bersifat khusus yang ada di dalam semua

pekerjaan dan dirasakan oleh para pekerja dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaan yang meliputi: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

E. Kepuasan Kerja

Menurut Locke (dalam Luthans, 2008: 141), definisi kepuasan kerja melibatkan reaksi kognitif, afektif dan evaluatif atau sikap. Menurutnya, kepuasan kerja adalah kondisi emosi positif atau menyenangkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Sementara itu Luthans (2008: 141) berpandangan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting.

Kepuasan kerja merupakan konsep yang kompleks dan multi-segi, yang bisa berarti lain bagi orang yang berbeda (Mullins, 2005: 700). Dengan kondisi seperti itu, maka kepuasan kerja didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Menurut Davis dan Newstrom (1990: 105), kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan yang menyenangkan atas pekerjaan seseorang. Dalam konteks ini, kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada diri individu. Sedangkan bagi Price (dalam Gaertner, 1999: 479), kepuasan kerja adalah “*degree to which employees have positive affective orientation towards employment by the organization.*” Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah derajat dimana karyawan memiliki orientasi afeksi positif terhadap ketenagakerjaan oleh organisasi. Werther (1996: 51) juga melihat kepuasan kerja sebagai suatu pemikiran dari karyawan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Atau dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

Spector (1997: 2) juga memiliki pandangan yang tidak jauh berbeda. Menurutnya, “*job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their job. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs.*” Kepuasan kerja adalah perasaan

seseorang terhadap pekerjaannya maupun aspek-aspek yang berlainan pada pekerjaannya, atau sampai batas mana seseorang menyukai (puas) atau tidak menyukai (tidak puas) terhadap pekerjaannya. Sedangkan bagi Nelson dan Quick (2006: 87), kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja.

Hal senada dikemukakan oleh Brayfield dan Rothe (dalam Panggabean, 2002: 128) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Dalam pengertian yang lebih spesifik, kepuasan kerja dapat berarti sikap umum seseorang dalam menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang seharusnya diterima (Robbins, 1990: 26). Pengertian ini mengakibatkan konsep kepuasan kerja menjadi tidak mudah, karena berhubungan dengan perasaan dan penilaian manusia. Pegawai merasa memiliki kepuasan kerja jika memiliki penilaian bahwa imbalan yang diterima atas pelaksanaan pekerjaan melebihi tenaga dan ongkos individu yang telah dikeluarkan, dan selisih yang masih ada cukup untuk menjalani hidupnya.

Lebih dari itu, kepuasan kerja seseorang bergantung kepada penilaian tentang perbedaan antara *should be* (*expectation, needs atau values*) dengan suatu yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaan. Dengan demikian dapat diartikan pula bahwa kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Vroom, 1995: 104). Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat perbedaan, tetapi merupakan perbedaan yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum akan menjadi perbedaan yang negatif, sehingga makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya (Vroom, 1995: 105).

Dari beberapa pengertian, definisi dan batasan di atas terlihat dengan jelas bahwa kepuasan kerja lebih merupakan emosi atau perasaan positif (menyenangkan) yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalaman individu tentang pekerjaan berikut aspek-aspek yang terdapat di dalamnya.

Kepuasan kerja merupakan variabel yang banyak diteliti para ahli, sehingga muncul banyak teori-teori kepuasan kerja yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga rumpun teori kepuasan kerja.

Pertama, teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dicapai dengan kenyataan yang ada. Apabila terdapat kenyataan lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang menjadi puas, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif. Makin besar jumlah hasil pekerjaan yang dapat diterima seseorang dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama), maka orang tersebut akan merasa semakin puas. Sebaliknya apabila yang didapat dari hasil pekerjaan ternyata lebih kecil daripada apa yang diinginkan atau makin jauh dari kenyataan atau hasil yang diinginkan berada di bawah standar minimum, maka terjadi ketidaksesuaian yang negatif, yang berakibat kurang bergairah melakukan pekerjaan.

Kedua, teori kesamaan (*equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidak adanya kesamaan (*equity*) dalam situasi kerja. Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang yang dibandingkan (Wexley dan Yukl, 1991: 133). Input adalah faktor yang bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasil kerja adalah sesuatu yang dianggap bernilai bagi seseorang yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang bandingan ini dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu.

Ketiga, teori dua faktor (*two factor theory*). Prinsip dari teori ini ialah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan ini bukan suatu variabel yang kontinyu. Ciri atau macam teori ini merumuskan dua kelompok pekerjaan, yaitu kelompok *satisfies* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfies* (Wexley dan Yulk, 1991: 136). Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan

kepuasan, dan jika tidak terpenuhi faktor-faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor-faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak dipenuhi, karyawan tidak akan puas, dan jika terpenuhi maka karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Ketiga teori kepuasan kerja tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada tujuan yang hendak dicapai dalam bekerja. Aspek pekerjaan sebagai sumber kepuasan kerja atau ketidakpuasan merupakan teori dua faktor yang tepat digunakan. Sedangkan untuk mengetahui kepuasan terhadap gaji atau pangkat, maka teori keadilan lebih relevan. Teori ketidaksesuaian bisa dipakai untuk memprediksi efek dari kepuasan kerja (As'ad, 1985: 105).

Menurut Schermerhorn (1995: 45), ada sejumlah aspek terkait dengan kepuasan kerja, yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri (*work It self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu ketrampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

b. Penyelia (*supervision*)

Penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.

c. Teman sekerja (*workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi (*promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

Anoraga (1992: 80) mengidentifikasi tiga faktor yang menentukan kepuasan kerja, yakni:

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
 - 1) Hubungan antar manajemen dengan karyawan.
 - 2) Faktor fisik dan kondisi kerja
 - 3) Hubungan sosial diantara karyawan
 - 4) Sugesti dari teman sekerja
 - 5) Emosi dan situasi kerja
- b. Faktor individual, meliputi:
 - 1) Sikap karyawan terhadap pekerjaannya
 - 2) Umur karyawan pada saat bekerja
 - 3) Jenis kelamin karyawan
- c. Faktor-faktor luar, merupakan hal-hal yang berhubungan dengan:
 - 1) Keadaan kelompok karyawan
 - 2) Rekreasi
 - 3) Pendidikan.

Kemudian Ghiselli dan Brown yang dikutip As'ad (1995: 112) mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kedudukan. Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.
- b. Pangkat. Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

- c. Umur. Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 – 34 tahun dan umur 40 – 45 tahun merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
- d. Jaminan finansial dan jaminan sosial. Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- e. Mutu pengawasan. Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Selain itu, menurut William (1983: 30), ada empat faktor lain yang mendorong terjadinya kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kerja yang secara mental menantang (*mentally challenging work*)
Pekerja cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberinya kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki, menawarkan tugas yang bervariasi, memberi kebebasan serta memungkinkan mendapat umpan balik mengenai hasil kerjanya. Ciri-ciri yang disebutkan di atas adalah ciri pekerjaan yang menantang secara mental. Pekerjaan yang tanpa tantangan cenderung membosankan, tetapi pekerjaan yang tantangannya terlalu tinggi dapat membuat frustrasi dan perasaan tidak berhasil. Jadi posisi dimana karyawan merasa senang dan puas adalah pekerjaan dengan tantangan yang moderat (*under conditions of moderate challenge*).
- b. Imbalan yang memadai (*equitable reward*)
Pekerja menginginkan sistem imbalan dan promosi yang adil, tidak mempunyai standar ganda dan sejalan dengan peraturan dan dengan apa yang telah disepakati. Kepuasan kerja akan timbul dalam diri pekerja jika sistem pengupahan dirasa adil, sesuai beban pekerjaan, tingkat

keterampilan individu dan standar upah yang berlaku umum. Tidak semua karyawan mengejar uang, karena itu kadang-kadang rasa adil menjadi penting. Kepuasan kerja juga akan dirasakan karyawan jika di dalam promosi dilaksanakan secara bijak dan adil, karena promosi memberi kesempatan untuk mengembangkan diri, perluasan tanggung jawab peningkatan status sosial.

c. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*)

Pekerja sangat peduli dengan lingkungan kerjanya, baik untuk kenyamanan pribadi ataupun agar tugas dapat dikerjakan dengan baik. Kondisi kerja yang baik itu antara lain, lingkungan fisik yang tidak membahayakan, suhu, cuaca, kebisingan dan lain-lain tidak dalam kondisi ekstrim. Karyawan juga menyukai kantor atau tempat kerja yang bersih dan modern dengan perlengkapan yang memadai.

d. Rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*)

Pekerja mengharapkan lebih dari sekedar uang dan prestasi fisik lain dalam bekerja. Bagi sebagian besar pekerja, mempunyai pekerjaan, berarti juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Untuk memenuhi hal itu maka mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung kepuasan kerja.

Menurut Luthans (2008: 142), ada tiga dimensi yang pada umumnya diterima bagi kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan reaksi emosi terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil-hasil bisa memenuhi atau melebihi harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait. Semua itu adalah:

- 1) Kerja itu sendiri: sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan peluang menerima tanggung jawab;
- 2) Upah: jumlah ganti rugi keuangan yang diterima dan sampai di mana ini dianggap sepadan dibandingkan upah orang lain dalam organisasi;
- 3) Peluang promosi. Peluang bagi kemajuan dalam organisasi;

- 4) Pengawasan. Kemampuan pengawas memberikan bantuan teknik dan dukungan tingkah laku;
- 5) Mitra kerja: sejauh mana sesama pekerja secara teknik memadai dan secara sosial saling membantu.

Slocum dan Hellriegel (2007: 326) juga memperlihatkan pandangan yang agak berbeda dengan menyebutkan sejumlah faktor kerja yang penting bagi kepuasan kerja karyawan, sebagaimana tampak pada tabel berikut.

Tabel 2.1 Dampak Berbagai Faktor Kerja tentang Kepuasan Kerja

Faktor-faktor kerja	Dampak-dampak
Tantangan	Pekerjaan menantang secara mental yang dicapai individu sangat memuaskan
Tuntutan fisik	Kerja melelahkan akan memuaskan
Kepentingan pribadi	Pekerjaan yang menarik secara pribadi akan memuaskan
Struktur imbalan	Imbalan yang sama dan memberikan hasil akurat bagi pekerjaan berarti memuaskan
Kondisi kerja fisik	Kepuasan tergantung pada perbandingan kondisi kerja dan kebutuhan fisik
Pencapaian tujuan	Kondisi kerja yang mendorong tercapainya tujuan akan memuaskan
Diri	Kebanggaan diri tinggi akan merangsang bagi kepuasan kerja
Orang lain dalam organisasi	Individu akan puas dengan pengawas, rekan kerja atau bawahan yang membantu mencapai imbalan. Individu jug akan lebih puas dengan rekan yang melihat sesuatu yang sama seperti yang dilakukan.
Organisasi dan manajemen	Individu akan puas dengan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk membantunya mencapai imbalan. Individu akan kecewa dengan peran yang bertentangan dan/atau peran ambisius yang diterapkan oleh organisasi
Tunjangan luar	Keuntungan tidak memiliki pengaruh kuat pada kepuasan kerja bagi kebanyakan pekerja.

Kepuasan kerja memiliki sejumlah dampak, yang antara lain tercermin dari kesukaan atau ketidaksukaan pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam konteks ini, suatu kerangka teoretis (kerangka keluar-suara-kesetiaan-pengabaian) membantu dalam memahami akibat kekecewaan (kerja). Empat reaksi kerangka yang saling berbeda di sepanjang dua dimensi: konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dapat dijelaskan sebagai berikut (Robbins and Judge, 2007: 83).

- a. Keluar: perilaku ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri;
- b. Suara: secara aktif dan konstruktif berusaha untuk memperbaiki kondisi, mencakup penunjukkan perbaikan, membahas masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat;
- c. Kesetiaan: menunggu secara pasif tetapi optimis bagi kondisi untuk perbaikan, termasuk berbicara bagi organisasi dengan adanya kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan sesuatu yang benar;
- d. Pengabaian: secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk absen berlebihan atau terlambat, mengurangi usaha dan menambah kesalahan.

Bagi Greenberg dan Baron (1995: 117), ada faktor-faktor individu yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yakni:

- a. *Kepribadian*. Kepuasan kerja berhubungan dengan kepribadian, diantaranya aktualisasi diri, kemampuan mengatasi tantangan dan tekanan.
- b. *Status dan senioritas*. Kedudukan status mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi hirarki seseorang di dalam organisasi akan lebih mudah karyawan tersebut menjadi puas.
- c. *Kecocokan dengan minat*. Minat kerja karyawan menentukan tingkat kepuasan kerjanya, semakin cocok minat karyawan dengan tugas yang dikerjakan maka akan semakin tinggi kepuasannya.
- d. *Kepuasan hidup*. Seorang karyawan yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan

dengan kerja, juga akan cenderung mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Selain itu, meskipun ada perbedaan variabel yang diketahui memiliki dampak besar, kecil atau sedang pada kepuasan kerja, namun ada kemungkinan untuk membagi faktor-faktor ini dalam tiga kelompok berbeda:

- a. Kebijakan dan prosedur organisasi: menyangkut hal-hal seperti sistem penghargaan (kesamaan upah dan promosi), pengawasan dan langkah pembuatan keputusan, dan kualitas pengawasan yang dipikirkan.
- b. Aspek khusus dari pekerjaan, seperti: beban kerja, keahlian, keragaman, otonomi, hasil dan sifat fisik dari lingkungan kerja.
- c. Sifat pribadi, seperti: harga diri, kemampuan menghadapi stres dan kepuasan hidup umumnya, membantu menentukan kepuasan kerja (Furnham, 2006: 331).

Secara lebih luas Mullins (2005: 701) menyebut serangkaian variabel yang lebih luas berkaitan dengan individu, faktor sosial, budaya, organisasi dan lingkungan yang memengaruhi kepuasan kerja, dengan rincian sebagai berikut:

- a. Faktor individu, mencakup: kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status perkawinan, orientasi bekerja;
- b. Faktor-faktor sosial, mencakup: hubungan dengan mitra kerja, kerja kelompok dan norma, kesempatan bagi interaksi, organisasi informal;
- c. Faktor-faktor budaya, mencakup: sikap, keyakinan dan nilai yang mendasari;
- d. Faktor organisasi, mencakup: sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan dan prosedur pegawai, hubungan pegawai, sifat kerja, teknologi dan organisasi kerja, pengawasan dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, kondisi kerja;
- e. Faktor lingkungan, mencakup: pengaruh ekonomi, sosial, teknik dan pemerintah.

Secara teoritik kepuasan kerja juga memiliki kaitan dengan aspek-aspek lainnya. Hal itu sebagaimana dikemukakan oleh Siagian bahwa pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan aspek-aspek seperti prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan, dan besar kecilnya perusahaan. Masing-masing aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Siagian, 1997: 72):

a. Kepuasan Kerja dan Prestasi

Berbagai penelitian membuktikan bahwa seorang karyawan yang puas, tidak dengan sendirinya merupakan karyawan yang berprestasi tinggi, melainkan hanya berprestasi biasa-biasa saja. Jika demikian halnya maka dapat pula bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional kuat untuk berprestasi. Seorang karyawan yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi kalau kepuasannya tidak terletak pada motivasinya. Itu berarti akan tetap bertumpu pada faktor lainnya, misalnya imbalan. Jadi untuk mengkaitkan kepuasan kerja dengan prestasi memang tidak mudah, tergantung pada apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja tersebut. Contoh lain misalnya seorang karyawan merasa puas bekerja pada suatu perusahaan tertentu karena atasannya baik kepadanya, tapi sebenarnya prestasi kerja tidak istimewa, karena walaupun dengan prestasi kerja luar biasa, kesempatan promosi baginya sangat terbatas sehingga dia tidak terdorong untuk berprestasi tinggi. Kepuasan kerja bagi yang bersangkutan bersumber pada faktor lain yaitu perilaku positif dari atasannya langsung. Mungkin pula terjadi bahwa seorang karyawan merasa puas dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan menyadari apa yang telah dicapainya sudah maksimal. Dalam situasi demikian dia berusaha berprestasi sebaik mungkin. Terlepas dari faktor apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja, sehingga menjadikan kepuasan untuk memacu prestasi.

b. Kepuasan Kerja dan Kemangkiran.

Dari berbagai penelitian yang pernah dilakukan oleh para ahli, dan pengalaman banyak perusahaan terlihat bahwa terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya, telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Dengan demikian salah satu cara untuk mengurangi tingkat kemangkiran karyawan adalah meningkatkan kepuasan kerjanya.

c. Kepuasan Kerja dan Keinginan Pindah

Salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat kerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang menyenangkan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan sebagainya. Hal tersebut berarti terdapat korelasi antara tingkat kepuasan kerja dengan kuat atau lemahnya keinginan untuk pindah pekerjaan. Keadaan seperti ini perlu diwaspadai karena jika terjadi dalam skala besar, perusahaan akan dirugikan.

d. Kepuasan Kerja dan Usia Karyawan

Telah diketahui bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan usia seorang karyawan. Artinya, kecenderungan yang sering terlihat adalah bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi. Berbagai alasan yang sering dikemukakan untuk menjelaskan fenomena ini antara lain:

- 1) Bagi karyawan yang sudah lanjut usia, makin sulit memulai karir baru di tempat lain.
- 2) Sikap dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita-cita.
- 3) Gaya hidup yang sudah mapan.
- 4) Sumber penghasilan yang relatif sudah terjamin.

- 5) Adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekan dalam perusahaan.

e. Kepuasan Kerja dan Tingkat Jabatan

Literatur mengenai hal ini memberi petunjuk bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu perusahaan, pada umumnya tingkat kepuasan cenderung lebih tinggi pula. Alasannya antara lain:

- 1) Penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak.
- 2) Status sosial yang relatif tinggi di dalam dan di luar perusahaan.
- 3) Pekerjaan yang memungkinkan mereka yang menunjukkan kemampuan kerjanya.

Alasan-alasan tersebut berkaitan erat dengan prospek bagi seorang untuk dipromosikan, perencanaan karier, dan pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan. Kondisi ini berimplikasi pada keharusan pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan.

f. Kepuasan Kerja dan Besar Kecilnya Perusahaan

Pada dasarnya kehidupan berkarya bagi manusia, tidak hanya digunakan untuk memuaskan kebutuhan materiel saja, akan tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan lainnya seperti yang bersifat mental psikologikal, sosial dan spiritual. Berkaitan dengan hal tersebut, maka besar kecilnya perusahaan turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, jika karena besarnya perusahaan dan jumlah pekerjaannya banyak, sehingga jati diri dan identitas karyawan menjadi kabur, dapat memberikan dampak negatif pada kepuasan kerja. Hal ini bisa terjadi apabila harapan karyawan turut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan tidak terwujud, solidaritas antara sesama karyawan menurun, menjalin tali persahabatan menjadi sulit, perhatian dan perlakuan pimpinan yang bersifat personil tidak terjadi. Oleh karena itu di perusahaan yang besar perlu dicari cara pengelompokan karyawan sedemikian rupa sehingga masing-masing karyawan tetap merasa mendapat perlakuan dan perhatian individual sesuai jati dirinya masing-masing.

Dari uraian di atas dapat disarikan bahwa yang dimaksud kepuasan kerja adalah kondisi emosi positif atau menyenangkan yang dirasakan individu sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang meliputi aspek-aspek: pekerjaan itu sendiri, penyelia, teman sekerja, dan promosi.

F. Komitmen Organisasi

Bagi Steers (1985: 50), komitmen organisasi merefleksikan rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Sementara itu bagi Mowday, Porter dan Steers (1982: 27) komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi, yang ditandai tiga hal: penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan pegawai untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Dalam konteks kehidupan organisasi, komitmen dimaknai secara beragam oleh para pakar. Shaw, Delery dan Abdulla (2003: 2) misalnya mengartikan komitmen sebagai hasil dari investasi atau kontribusi terhadap organisasi, atau suatu pendekatan psikologis yang menggambarkan komitmen sebagai suatu hal yang positif, keterlibatan yang tinggi, orientasi intensitas tinggi terhadap organisasi. Kemudian Scott & Burroughs (2000: 2) melihat komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu bersama dan keterlibatannya dengan organisasi. Sedangkan Benkhoff (1997: 3) mendefinisikan komitmen sebagai derajat kepedulian karyawan dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi.

Definisi senada dikemukakan Luthans (2008: 236). Menurutnya, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi

atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982: 58), komitmen organisasi memiliki dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Komponen sikap mencakup tiga hal penting. *Pertama*, identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan pegawai atas tujuan organisasi sebagai dasar komitmen. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi. *Kedua*, keterlibatan pegawai sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya di dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Ketiga*, kehangatan, afeksi dan loyalitas serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi.

Dengan kondisi seperti itu, maka urgensi komitmen organisasi adalah nyata (Robbins dan Millet, 2001: 185). Hal ini menandakan suatu tuntutan bahwa pimpinan atau manajer harus memperhatikan tingkat komitmen karyawan, karena sejumlah alasan. *Pertama*, ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang komit akan tinggal bersama organisasi dalam jangka panjang dan akan berkurang tingkat ketidakhadirannya. *Kedua*, komitmen organisasi secara langsung berhubungan terhadap kepuasan kerja dan oleh karena itu dapat dihubungkan terhadap kesehatan karyawan baik di dalam maupun di luar kerja. *Ketiga*, dalam perubahan waktu, ada suatu kebutuhan karyawan yang bertalian dengan kesejahteraan organisasi. Bukti untuk masing-masing perilaku komitmen dan pengunduran diri sangatlah jelas. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi lebih tinggi memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memiliki rata-rata yang rendah baik untuk *turnover* maupun ketidakhadiran. Secara khusus, karyawan yang memiliki komitmen kuat dan konsisten secara negatif berhubungan dengan keputusan meninggalkan organisasi.

Buchanan mengemukakan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi mencakup komponen-komponen: kesesuaian diri (identifikasi diri) pegawai dengan tujuan organisasi, keterikatan psikologis pegawai dalam tugas-tugas organisasi, dan kesetiaan (loyalitas) dan kecintaan pegawai kepada organisasi yang ditunjukkan oleh ketidakinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1997: 186). Newsrom dan Davis (1998: 259) menyatakan bahwa komitmen organisasional pegawai disebut pula sebagai loyalitas pegawai (*employee loyalty*) yaitu suatu tingkat atau derajat identifikasi diri pegawai dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional diibaratkan sebagai kekuatan magnet untuk menarik atau mengikat benda yang lain kedalam magnet tersebut, yang merupakan ukuran keinginan pegawai untuk tetap tinggal didalam organisasinya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa apabila pegawai memiliki komitmen organisasional yang rendah, maka dapat menyebabkan terjadinya *psychological withdrawal* (contoh: absensi tidak tertib, cepat pulang kantor, sering istirahat, dan bekerja lambat).

Menurut Cumming dan Worley (2005: 194), dalam kehidupan organisasi, komitmen didapat dari beberapa tingkat (*level*) organisasi, termasuk karyawan yang secara langsung terlibat di dalamnya dan para manajer tingkat menengah-atas (*commitment should derive from several organizational levels, including the employees directly involved and the middle and upper managers*). Komitmen tersebut diperlukan untuk membangun organisasi supaya solid dalam menghadapi tuntutan lingkungan, terutama dari para pelanggan dan pesaing.

Dalam kaitannya dengan komitmen, menurut Hersey, Blanchard and Johnson (1996: 446), terdapat lima model komitmen, yaitu: (1) komitmen pada pelanggan (*commitment to the customer*), (2) komitmen kepada organisasi (*commitment to the organization*), (3) komitmen kepada diri (*commitment to self*), (4) komitmen kepada orang-orang (*commitment to people*), dan (5) komitmen kepada tugas (*commitment to task*). Komitmen

kepada pelanggan berarti memberikan pelayanan kepada pelanggan secara konsisten dan bersungguh-sungguh, serta membangun kepentingan pelanggan, demi kepuasan pelanggan. Komitmen kepada organisasi, berarti memiliki kebanggaan terhadap organisasi yang diwujudkan dengan jalan membangun organisasi, memberi dukungan kepada organisasi, dan bekerja berdasarkan nilai-nilai organisasi. Komitmen kepada diri, berarti memiliki kepribadian diri yang kuat dan positif yang ditunjukkan dengan ciri-ciri: bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil, membangun diri sebagai seorang manajer yang memiliki integritas, dan mau menerima kritikan yang sifatnya membangun. Komitmen pada orang-orang, berarti memperhatikan pentingnya kelompok kerja, dan individu-individu dalam suatu kelompok. Seorang manajer yang baik akan memperhatikan bawahannya antara lain melalui pemberian perhatian dan pengakuan kepada bawahan, membangun umpan balik, dan memberi kesempatan timbulnya inovasi. Terakhir adalah komitmen kepada tugas yang berarti berkonsentrasi kepada pelaksanaan tugas.

Sementara menurut Martin dan Nicholss (dalam Amstrong, 1991: 181-185), ada tiga pilar besar dalam komitmen organisasi, yang meliputi:

a. *A sense of belonging*

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi, merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya/pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut; merasa nyaman dengan organisasi tersebut; merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan); dan nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

b. Perasaan bergairah terhadap pekerjaan

Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara: mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*) dan

kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal (Armstrong, 1999: 181-184). Kurangnya komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilai dari organisasi adalah penyebab utama dari *turnover* yang tinggi (Armstrong, 1999: 185).

c. Pentingnya rasa memiliki (*ownership*)

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan mereka merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini terjadi karena mereka merasa dilibatkan, dan bukan karena dipaksa (Armstrong, 1999: 185).

Di pihal lain, Allen dan Meyer (dalam Luthans, 2008: 237) menyebutkan tiga komponen komitmen organisasi, yaitu: *afektif*, *normatif* dan *continuance*. Komitmen afektif merupakan: “*an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in, the organization*”. Maknanya, komitmen afektif berasal dari kelekatan emosional pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasikan diri dengan terlibat aktif dalam organisasi dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen normatif merefleksikan: “*the employee’s feeling of obligation to remain with the organization*”. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan pegawai

terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*ought to*). Komitmen rasional (*continuance commitment*) menunjukkan: “*a tendency to engage in consistent lines of activity based on the individual recognition of the cost (or lost side bets) associated with discontinuing the activity.*” Artinya, komitmen rasional berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi pegawai atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen rasional yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan (*need to*).

Sementara itu, Moore (dalam Ivancevich and Matteson, 2002: 206) melihat komitmen organisasi dalam lingkup yang lebih sempit dengan melibatkan tiga sikap, yaitu: suatu rasa identifikasi dengan tujuan-tujuan organisasi (*a sense of identification with the organization's goals*), suatu perasaan keterlibatan dalam kewajiban-kewajiban organisasi (*a feeling of involvement in organizational duties*), dan suatu perasaan loyalitas terhadap organisasi (*a feeling of loyalty for the organization*).

Jika komitmen karyawan terhadap organisasi cenderung rendah, maka akan terjadi kondisi sebagai berikut:

- 1) Tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatnya *turnover*. Pada banyak penelitian, individu yang berkomitmen terhadap organisasinya cenderung kurang melakukan usaha mencari pekerjaan baru.
- 2) Ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi. Individu-individu yang memiliki komitmen rendah cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah, dan sebisa mungkin bekerja dengan kondisi minimal yang diharapkan organisasi Schermerhorn (1996: 193-194).

Ada sejumlah karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah:

- 1) Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen.
- 2) Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah.
- 3) Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- 4) Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi. Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan. Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab individu. Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni: (1) faktor organisasi- keberadaan individu tidak jelas fungsinya sehingga peranannya pun tidak jelas; (2) faktor pemberi peran – ketidakjelasan muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan; (3) faktor penerima peran – ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus ia lakukan sesuai harapan atasan (dalam Temaluru, 2001: 350-360).
- 5) Faktor Lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter, Mowday dan Steers, lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah: (1) keterandalan organisasi yakni sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan; (2) perasaan dianggap penting oleh organisasi- yakni sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Menurut Lavering, tempat kerja yang baik adalah tempat yang membuat karyawan dihargai

keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut. Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah; (3) realisasi terhadap harapan individu-yakni sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja. (4) persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja-sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi. (5) persepsi terhadap gaji-sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan gaji individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya. (6) persepsi terhadap perilaku atasan-sejauh mana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan. Jika persepsi sikap atasan negatif, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negatif pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja (dalam Temaluru, 2001: 350-360)

Sebagai aspek yang penting dimiliki oleh setiap organisasi, sedapat mungkin komitmen ditumbuhkan. Komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu: identifikasi, keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau organisasinya, sehingga ketiga hal ini perlu menjadi perhatian untuk dikembangkan (Kuntjoro, 2002: 2).

Untuk aspek pertama, yaitu identifikasi, yang terwujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Menurut Pareek, hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

Kedua adalah unsur keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi. Hal ini penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan karyawan akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, menurut Sutarto (1989) dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil riset yang dilakukan oleh Steer (dalam Kuntjoro, 2002: 2)) menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang keterlibatannya lebih rendah. Ahli lain, Beynon mengatakan bahwa partisipasi akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh pegawai dalam organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga pegawai memperoleh kepuasan kerja, maka pegawainya akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan merekapun akan lebih terpuaskan.

Unsur terakhir yang perlu diperhatikan dalam menumbuhkan komitmen adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi. Menurut Wignyo Soebroto (dalam Kuntjoro, 2002: 3) loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya

dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesiediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Dengan demikian komitmen individu terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan pegawai (individu) harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Sebagai contoh: seorang pegawai yang semula kurang memiliki komitmen, namun setelah bekerja ternyata selain ia mendapat imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku ternyata didapati adanya hal-hal yang menarik dan memberinya kepuasan. Hal itu tentu akan memupuk berkembangnya komitmen individu tersebut terhadap organisasi. Apalagi jika tersedia faktor-faktor yang dapat memberikan kesejahteraan hidup atau jaminan keamanan, misalnya ada koperasi, ada fasilitas transportasi, ada fasilitas yang mendukung kegiatan kerja maka dapat dipastikan ia dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif, dan efisien dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya jika iklim organisasi kerja dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen individu terhadap organisasi menjadi makin luntur atau bahkan mungkin ia cenderung menjelek-jelekkan tempat kerjanya. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan berbagai gejala seperti mogok kerja, unjuk rasa, pengunduran diri, terlibat tindakan kriminal dan sebagainya.

Komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dari hasil studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) menunjukkan bahwa salah satu prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.
- 2) Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
- 4) Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah:

- 1) Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen (Mowday, Porter dan Steers, 1982).
- 2) Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah. (Mowday, Porter dan Steers, 1982).
- 3) Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- 4) Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman (1981) menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi. Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan (Gary John, 1983). Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab individu.. Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni : (1) faktor organisasi- keberadaan individu tidak jelas fungsinya sehingga peranannyapun tidak jelas; (2) faktor pemberi peran – ketidakjelasan

muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan ; (3) faktor penerima peran – ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus ia lakukan sesuai harapan atasan (dalam Temaluru, 2001: 350-360).

- 5) Faktor Lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter, Mowday dan Steers (1982), lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah: (1) keterandalan organisasi yakni sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan; (2) perasaan dianggap penting oleh organisasi- yakni sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Menurut Robert Lavering (1988), tempat kerja yang baik adalah tempat yang membuat karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut. Ketidakberartian akan membuat komitmen organisasi menjadi rendah; (3) realisasi terhadap harapan individu- yakni sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja. (4) persepsi tentang sikap terhadap rekan kerja- sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi. (5) persepsi terhadap gaji- sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan gaji individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya. (6) persepsi terhadap perilaku atasan- sejauh mana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan. Jika persepsi sikap atasan negatif, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negatif pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja (dalam Temaluru, 2001: 350-360)

Jika dalam organisasi, komitmen dari karyawannya cenderung rendah, maka menurut Schermerhorn (1996: 193-194) akan terjadi kondisi sebagai berikut:

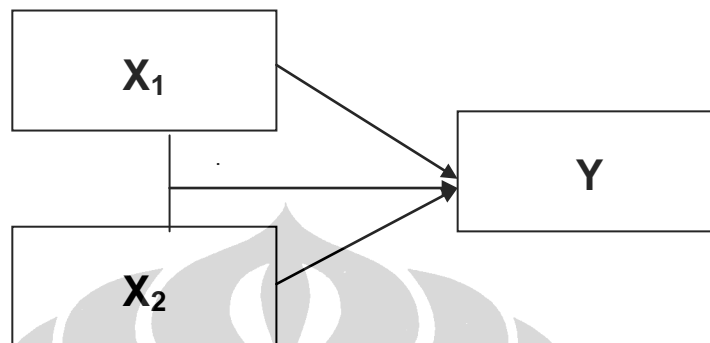
- 1) Tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatnya *turnover* (*High levels of absenteeism and voluntary turnover*). Pada banyak penelitian, individu yang berkomitmen terhadap organisasinya cenderung kurang melakukan usaha mencari pekerjaan baru.
- 2) Ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi. (*Unwillingness to share and make sacrifice*). Individu-individu yang memiliki komitmen rendah cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah, dan sebisa mungkin bekerja dengan kondisi minimal yang diharapkan organisasi

Dari uraian di atas tampak bahwa yang dimaksud komitmen organisasi adalah kekuatan bersifat relatif dari individu mengenai rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

G. Model Analisis

Dari hasil penelitian sebagaimana telah disajikan pada tinjauan literatur di atas tampak bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja. Ini berarti bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi pegawai antara lain ditentukan oleh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja. Semakin baik karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja pegawai, maka semakin tinggi komitmen organisasi pegawai. Konstelasi keterpengaruhannya komitmen organisasi oleh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja dapat digambarkan secara bagan dalam bentuk model analisis sebagai berikut:

Gambar 2.2
Model Analisis



Keterangan : Variabel Independen= Karakteristik pekerjaan (X1)
 Kepuasan Kerja (X2)
 Variabel dependen = Komitmen Organisasi (Y)

H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan teoretik sebagaimana tersaji di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H_{01} : Tidak terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pegawai pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta.
 H_{a1} : Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pegawai pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta.
2. H_{02} : Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta.
 H_{a2} : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta

3. H_{02} : Tidak terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta.

H_{a2} : Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno Hatta

I. Operasionalisasi Konsep

Secara operasional, setiap variabel dalam penelitian ini didefinisikan sebagai berikut:

1. **Karakteristik pekerjaan** adalah dimensi inti pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas yang bersifat khusus yang ada di dalam semua pekerjaan dan dirasakan oleh para pekerja dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaan.

Indikator: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik

2. **Kepuasan kerja** adalah kondisi emosi positif atau menyenangkan yang dirasakan individu sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja.

Indikator: kerja itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan mitra kerja.

3. **Komitmen organisasi** adalah kekuatan bersifat relatif dari individu mengenai rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Indikator: afektif, normatif dan rasional.

Berdasarkan definisi operasional di atas, maka dapat dikembangkan kisi-kisi variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 2.2 Kisi-Kisi Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	No. Butir	Skala
1	Karakteristik Pekerjaan	a. Variasi keterampilan b. Identitas tugas c. Signifikansi tugas d. Otonomi e. Umpan balik	1,2,3,4 5,6,7,8,9,10,11 12,13,14,15 16,17,18,19,20 21,22,23,24,25	Ordinal
2	Kepuasan Kerja	a. Pekerjaan itu sendiri b. Upah c. Peluang promosi d. Pengawasan e. Mitra kerja	1,2,3,4,5 6,7,8,9,10 11,12,13,14,15 16,17,18,19,20 21,22,23,24,25	Ordinal
3	Komitmen Organisasi	a. Afektif b. Normatif c. Rasional	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,13,14,15,16 17,18,19,20,21,22,23,24,25	Ordinal

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Creswell (2003: 19), pendekatan kuantitatif berusaha mengukur dan mengobservasi informasi secara numerik dengan cara melaksanakan prosedur statistik. Dengan demikian penggunaan metode statistika memungkinkan peneliti untuk mengambil keputusan secara obyektif sesuai dengan ketentuan-ketentuan ilmiah yang berlaku. Pendekatan ini digunakan karena relevan dengan rumusan masalah dan hipotesis yang diuji, yaitu berusaha membuktikan ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Selaras dengan pendekatan tersebut, maka metode yang digunakan adalah metode survei. Menurut Kerlinger & Lee (2000: 599), penelitian survei digunakan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel. Secara spesifik, survei digunakan untuk mempelajari sikap, keyakinan, nilai-nilai, demografi, tingkah laku, opini, kebiasaan, keinginan, ide-ide dan tipe informasi lain (McMillan dan Schumacher, 2006: 233). Dari data, fakta atau informasi yang diperoleh melalui survei itu kemudian dapat dicandran kondisi masing-masing variabel yang diteliti sehingga memungkinkan untuk diketahui pengaruh variabel yang satu dengan variabel yang lain, yang dalam konteks penelitian ini variabel bebas terhadap variabel terikat.

B. Tipe Penelitian

Penelitian ini tergolong dalam penelitian eksplanasi, yakni penelitian yang dilakukan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi pada variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antar variabel tersebut.

C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden (sampel penelitian) di kancah (lapangan) penelitian. Kuesioner dipilih sebagai instrumen penelitian untuk mengumpulkan data penelitian karena: subyek (responden) adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subyek tentang pertanyaan/pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (Hadi, 2002: 157).

Kuesioner yang disebarkan didesain dalam bentuk skala Likert yang berisi sejumlah pernyataan yang menyatakan obyek yang hendak diungkap. Penskoran atas kuesioner skala Likert merujuk pada lima alternatif jawaban, yakni: Sangat setuju (5), Setuju (4), Ragu-ragu (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

D. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno-Hatta yang berpendidikan minimal SLTA yang berjumlah 359 orang. Untuk populasi sebanyak itu (359), menurut ketentuan Tabel Krecjie & Morgan, diperlukan sampel 184 orang. Merujuk pada ketentuan tersebut, maka sampel penelitian ini ditetapkan 184 orang yang pengambilannya dilakukan secara acak sederhana (*simple random sampling*). Secara teknis, pengambilannya dilakukan dengan teknik undian.

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner sebagai instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2003: 87). Mengingat jenis data dalam penelitian ini termasuk data ordinal, maka pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik

korelasi Rank Spearman untuk tiap-tiap butir pernyataan dengan rumus (Supranto, 2001: 310), dengan rumus:

$$\rho = \frac{6\sum bi^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

ρ = koefisien korelasi Spearman Rank

n = Jumlah sampel

Sementara itu, pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala atau kondisi yang sama pada saat yang berbeda. Untuk jenis data ordinal, maka uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus Spearman Brown sebagai berikut:

$$r_{tot} = \frac{2.r_n}{1 + r_n}$$

Keterangan:

r_{tot} = Angka reliabilitas seluruh item

r_{it} = Angka korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan statistik parametrik. Analisis statistik deskriptif dimaksudkan untuk memperoleh deskripsi atau gambaran dari masing-masing variabel penelitian. Dalam hal ini formula yang digunakan adalah analisis distribusi frekuensi hasil jawaban responden dalam bentuk persentase.

Analisis statistik parametrik dimaksudkan untuk menguji hipotesis. Mengingat data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yang dibuat berdasarkan skala Likert adalah data ordinal, maka terlebih dahulu datanya dinaikkan menjadi skala interval dengan *method of successive interval* (MSI).

Langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut (Al Rasyid, 1993: 131):

- a. Mencari f (frekuensi) jawaban responden
- b. Membagi setiap bilangan pada f (frekuensi) dengan N (jumlah sampel) sehingga diperoleh proporsi.

$$P_i = F_i/N$$
- c. Jumlahkan P (proporsi) secara berurutan untuk setiap item pertanyaan, sehingga didapatkan hasil proporsi kumulatif.

$$P_{ki} = P_{k(i-1)} + P_i$$
- d. Membagi setiap bilangan pada f (frekuensi) dengan N (jumlah sampel) sehingga diperoleh proporsi.
- e. Proporsi kumulatif (P_k) dianggap mengikuti distribusi normal baku kemudian kita bisa menentukan nilai Z untuk setiap item
- f. Hitung SV (*Scale Value* = nilai skala) dengan rumus sebagai berikut:

$$SV = \frac{\text{Density at lower limit} - \text{Density at upper limit}}{\text{Area under upper limit} - \text{Area under lower limit}}$$

SV (*scale value*) yang terkecil (harga negatif yang terbesar) diubah menjadi satu.

Analisis statistik parametrik menggunakan rumus-rumus sebagai berikut:

- a. Regresi Linear Sederhana dan Berganda

- 1) Regresi Linear Sederhana

Regresi linear sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel bebas dengan satu variabel terikat. Persamaan umum regresi linear sederhana adalah :

$$Y = a + bX, \text{ dimana :}$$

Y = Subyek dalam variabel terikat yang diprediksikan

a = Harga Y , bila $X = 0$ (harga konstan).

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel terikat yang

didasarkan pada variabel bebas. Bila b (+), maka naik dan bila b (-), maka terjadi penurunan.

Rumus yang digunakan untuk mencari nilai a (konstanta) dan nilai b (koefisien regresi) adalah sebagai berikut :

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

a = Y - b X, dimana

a = Nilai Konstanta

Y = Rataan Variabel Y

X = Rataan Variabel X

n = Jumlah Contoh

2) Regresi Linear Berganda

Regresi linear sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal dua variabel bebas dengan satu variabel terikat. Persamaan umum regresi linear berganda adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Untuk mencari nilai a, b₁ dan b₂ dapat digunakan formula berikut :

$$a + b_1\sum X_1 + b_2\sum X_2 = \sum Y$$

$$a\sum X_1 + b_1\sum X_1^2 + b_2\sum X_1X_2 = \sum X_1Y$$

$$a\sum X_2 + b_1\sum X_1X_2 + b_2\sum X_2^2 = \sum X_2Y$$

b. Perhitungan Nilai Koefisien Korelasi

Untuk menghitung koefisien korelasi digunakan rumus *Product Moment* dari Pearson, sebagai berikut :

$$r_{XY} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \sqrt{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2}}, \text{ dimana :}$$

r_{XY} = Koefisien Korelasi

n = Jumlah Subyek

X = Skor Setiap Item

Y = Skor Total

$$\begin{aligned}(\sum X)^2 &= \text{Kuadrat jumlah skor item} \\ \sum X^2 &= \text{Jumlah Kuadrat Skor Item} \\ \sum Y^2 &= \text{Jumlah Kuadrat Skor Total} \\ (\sum Y)^2 &= \text{Kuadrat Jumlah Skor Total}\end{aligned}$$

c. Perhitungan Nilai Koefisien Determinasi

Untuk mengukur seberapa besar variabel-variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat, digunakan koefisien determinasi (R^2). Koefisien ini menunjukkan proporsi keragaman total pada variabel terikat yang dijelaskan oleh model regresi. Nilai R^2 berada pada interval $0 \leq R^2 \leq 1$.

Secara logika dapat diketahui, maka baik estimasi model dalam menggambarkan data, maka makin dekat nilai R ke nilai 1. Dalam hal ini, nilai R^2 dapat diperoleh dengan rumus :

$$R^2 = (r)^2 \times 100\%, \text{ dimana :}$$

R^2 = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

d. Uji Hipotesis dengan Uji t dan Uji F

Uji hipotesis dengan Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat secara individual untuk setiap variabel. Rumus yang digunakan adalah:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}, \text{ dimana}$$

r = Koefisien Korelasi

n = Jumlah Sampel

Setelah didapat nilai t_{hitung} , maka untuk menginterpretasikan hasilnya digunakan ketentuan berikut:

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, H_0 ditolak (ada pengaruh signifikan)
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, H_0 diterima (tidak ada pengaruh signifikan)

Untuk mengetahui t_{tabel} digunakan ketentuan $n-2$ pada taraf nyata (α) sebesar 5% (tingkat kesalahan 5% atau 0.05) atau taraf kepercayaan 95% atau 0.95. Jadi apabila tingkat kesalahan suatu variabel lebih dari 5% berarti variabel tersebut tidak signifikan.

Uji hipotesis dengan Uji F digunakan untuk menguji hubungan dua variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (n - K - 1)}$$

R^2 = Koefisien Determinasi

K = Jumlah Variabel Bebas

n = Jumlah Sampel

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, H_0 ditolak (ada pengaruh signifikan)
- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, H_0 diterima (tidak ada pengaruh signifikan)

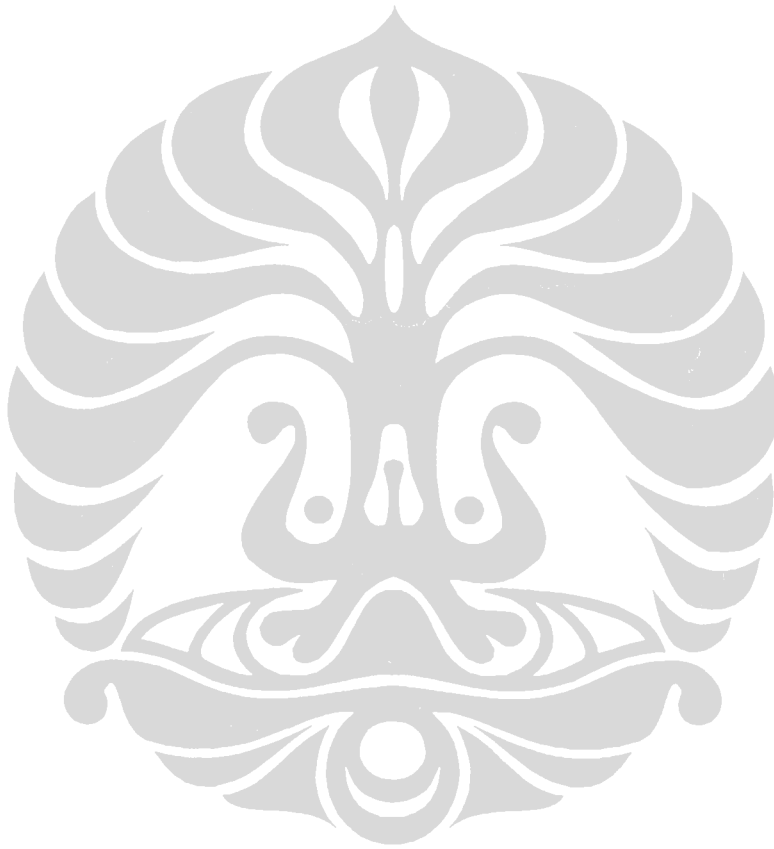
e. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis sudah berupaya maksimal mengikuti prosedur penelitian ilmiah, antara lain dengan menggunakan kerangka teoretik dan metodologi yang memenuhi persyaratan ilmiah. Namun pada kenyataannya tetap saja ada beberapa kekurangan yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Responden yang dilibatkan dalam penelitian relatif terbatas, sehingga kurang menjanjikan generalisasi yang luas dan meyakinkan.
- b. Dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner. Instrumen berupa kuesioner mengandung kelemahan meskipun telah diuji validitas dan reliabilitas. Kelemahan dalam pengisian instrumen tersebut dapat

terjadi jika ada jawaban yang kurang cermat atau dijawab secara kurang sungguh-sungguh.

- c. Penelitian hanya melibatkan dua variabel bebas yang berhubungan dengan komitmen organisasi, yakni karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja. Padahal, masih banyak faktor lain yang berhubungan dengan komitmen organisasi, seperti kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Berikut ini dijelaskan gambaran umum objek penelitian mulai dari sejarah singkat, tugas pokok, visi dan misi, struktur organisasi sampai dengan sumber daya manusia.

1. Latar Belakang Sejarah

Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta merupakan unit pelaksana teknis dengan kedudukan organisasi berstatus eselon 11 yang berada di bawah Kantor Wilayah Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta. Keberadaan Kantor Imigrasi di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta tidak terlepas dari pelaksanaan tugas pokoknya, yaitu menyelenggarakan pelayanan, pengamanan, dan penegakkan hukum terhadap lalu lintas orang yang masuk/keluar wilayah negara Republik Indonesia melalui Bandar Udara Soekarno-Hatta. Dalam nomenklatur istilah keimigrasian, pelaksanaan tugas tersebut dikenal sebagai tugas pendaratan.

Pada awalnya, sejak 26 Januari 1950 yang merupakan penyerahan tugas imigrasi dari tangan Belanda ke Indonesia seiring dengan penyerahan kedaulatan Negara Republik Indonesia, tugas pendaratan tersebut dilaksanakan di Bandar Udara Kemayoran-Jakarta dengan status administratif sebagai pos Imigrasi yang berada dibawah Kantor Imigrasi Jakarta (sekarang Kantor Imigrasi Jakarta Barat). Kemudian pada akhir tahun 70-an hingga pertengahan tahun 80-an, pindah ke Bandar Udara Halim Perdana Kusuma, seiring dengan dipindahkannya bandar udara internasional dari Kemayoran, dengan peningkatan status menjadi Kantor Resor Direktorat Jenderal Imigrasi (Kanresdim) Halim Perdana Kusuma yang kemudian berubah menjadi Kantor Imigrasi Halim Perdana Kusuma.

Dengan mulai dioperasikannya Bandar Udara internasional Cengkareng yang kemudian diberi nama Bandar Udara Soekarno-Hatta

pada tahun 1985-1986, Kantor Imigrasi Halim Perdana Kusuma dipindah ke Bandara tersebut dan dirubah namanya menjadi Kantor Imigrasi Cengkareng (Soekarno-Hatta) dengan peningkatan status dari unit organisasi setingkat eselon III menjadi eselon II pada tahun 2005. Peningkatan ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa jumlah orang yang harus dilayani dalam pelaksanaan tugas pendaratan (masuk.keluar wilayah RI) melalui bandara Soekarno-Hatta terus meningkat setiap tahunnya, hingga pada tahun 2007 saja telah dilayani sebanyak 6.074.022 orang warga negara Indonesia dan warga negara asing.

Terjadinya peningkatan arus lalu lintas orang di bandara Soekarno-Hatta tersebut memerlukan adanya upaya peningkatan pelayanan yang secara simultan tidak mengabaikan unsur pengawasan keimigrasian dengan pilihan menggunakan teknologi di bidang *biometric* dan *smart card* dalam satu *loyalty* program yang disebut SAPHIRE dan computer in hands cekal (ECS, Electronic Cekal System). Di satu sisi, keterlibatan pihak ketiga untuk mewujudkan pelayanan keimigrasian di tempat-tempat pemeriksaan Imigrasi (TPI) diharapkan dapat memperbaiki kinerja pelayanan keimigrasian sesuai dengan visi dan misi Imigrasi. Di sisi lainnya, diharapkan dapat mengatasi kendala pembiayaan program pelayanan yang cepat dan aman dengan menggunakan teknologi canggih sesuai dengan tuntutan segenap pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Kantor Imigrasi Soekarno Hatta atau yang lebih dikenal dengan Kantor Imigrasi Cengkareng diresmikan oleh Menteri Kehakiman RI pada tanggal 1 April 1985. Kantor Imigrasi Cengkareng merupakan pengganti dari Kantor Imigrasi Halim Perdana Kusuma, di mana Bandara Udara Internasional pada saat itu dipindahkan kegiatannya ke Bandara Internasional Soekarno Hatta, Cengkareng. Sejak saat itulah dengan berfungsinya Bandara Internasional Cengkareng maka Kantor Imigrasi Soekarno Hatta melaksanakan tugas dan fungsi keimigrasiannya.

Kantor Imigrasi Soekarno Hatta memiliki wilayah kerja yang meliputi 2 (dua) keca-matan yaitu Kecamatan Kalideres dan Kecamatan

Cengkareng, namun demikian Kantor Imigrasi Soekarno Hatta secara eksklusif merupakan Kantor Imigrasi yang khusus membawahi 1 (satu) Tempat Pemeriksaan Imigrasi yaitu TPI Udara Bandara Soekarno Hatta yang merupakan Bandar Udara terbesar di Indonesia. Sebagai Bandar Udara Internasional terbesar di Indonesia, dan terletak di wilayah pusat kegiatan di Indonesia, yaitu Ibukota Jakarta sebagai, maka aktivitas atau lalu lintas kedatangan dan keberangkatan orang baik Warga Negara Indonesia maupun Warga Negara Asing banyak dijumpai disini.

Hampir setiap saat aktivitas lalu lintas orang baik itu dari penerbangan domestik maupun Internasional seakan tiada henti dan terus menerus berlangsung. Berbagai ragam kepentingan yang mendasari orang untuk bepergian. Oleh karena itu hampir dapat dikatakan bahwa kegiatan yang paling banyak pada Kantor Imigrasi Soekarno Hatta adalah kegiatan dalam pemeriksaan keimigrasian di TPI baik terhadap keberangkatan maupun kedatangan dari dan ke luar negeri.

Selain terfokus kepada kegiatan lalu lintas orang, kegiatan pelayanan keimigrasian pada Kantor Imigrasi Soekarno Hatta juga terlihat aktif seperti dalam hal pemberian Surat Perjalanan Republik Indonesia (SPRI) dari tahun ke tahun menunjukkan intensitas yang cukup tinggi, demikian juga dalam hal pemberian dan perpanjangan Izin Tinggal bagi orang asing selama kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir menunjukkan jumlah yang cukup signifikan. Aspek penegakan hukum pada Kantor Imigrasi Soekarno Hatta dari tahun ke tahun berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari intensitas tindakan keimigrasian dan jumlah orang asing yang dikarantina pada Kantor Imigrasi Soekarno Hatta relatif cukup signifikan. Hal ini tidak terlepas dari peran serta sumber daya manusia Kantor Imigrasi Soekarno Hatta dalam melaksanakan tugas dan melakukan pelayanan kepada masyarakat secara prima serta didukung oleh Sistem Pengawasan Orang Asing (SIPORA) yang telah berjalan dengan baik selama ini.

2. Tugas Pokok, Visi, dan Misi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta.

a. Tugas Pokok

Tugas pokok Kantor Imigrasi Soekarno Hatta pada dasarnya adalah untuk menyelenggarakan sebagian tugas Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI di bidang keimigrasian yang mencakup tugas penyelenggaraan tugas dalam:

- 1) Lalu lintas orang antar Negara, berupa pemberian izin masuk/bertolak kepada setiap orang yang hendak masuk/keluar wilayah Indonesia, termasuk menolak kedatangan orang-orang yang secara hukum tidak dikehendaki;
- 2) Pengawasan keberadaan dan kegiatan orang asing sesuai dengan wilayah kerjanya.

Untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok Kantor Imigrasi Soekarno Hatta, utamanya tugas di bidang pendaratan dan izin masuk, maka pada tahun 2004 dilakukan penandatanganan Kesepakatan Bersama antara Direktorat Jenderal Imigrasi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI dengan PT. Angkasa Pura Schiphol mengenai *Smart Automated Passage for Holders of Immigration Regular Entry* (SAPHIRE) sebagai dasar untuk membangun "*nationwide automated border passage system*" yang pada tahap pertama dilaksanakan di Bandara Soekarno-Hatta dan empat Tempat Pemeriksaan Imigrasi utama lainnya di Indonesia, yaitu Batam, Medan, Surabaya, dan Bali. Tahun 2007 dilakukan sosialisasi sistem komputerisasi in hands cekal atau Elektronik Cekal Sistem (ECS) namun untuk pelaksanaan serentak di semua tempat pemeriksaan Imigrasi dilakukan pada pertengahan Maret tahun 2008.

Meskipun tugas di bidang pendaratan dan izin masuk merupakan tugas Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta, namun pengelolaan SAPHIRE, mencakup tugas pemasaran, pelayanan pelanggan, dan

operasional mesin *Auto Border Passage* (ABP) dilakukan oleh PT. Angkasa Pura Schiphol.

b. Visi dan Misi

Dalam lampiran Keputusan Presiden RI No. 7 tahun 1999 tentang Pedoman Penyusunan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah disebutkan bahwa visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana instansi pemerintah harus dibawa agar eksis, antisipatif, dan inovatif. Visi adalah suatu gambaran menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah. Menurut Amin Widjaja Tunggal (2002: 7), visi merupakan "*what we believe we can do*" pada situasi masa akan datang yang dikehendaki suatu perusahaan dengan tujuan untuk mengarahkan, mengendalikan, dan menantang organisasi secara keseluruhan untuk merealisasikannya pada masa yang akan datang.

Penerapan visi yang telah ditetapkan pada suatu organisasi, dicapai melalui pelaksanaan misi yang menurut Keputusan Presiden RI No. 7 tahun 1999 adalah suatu yang harus dilaksanakan oleh instansi pemerintah agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Dengan pernyataan misi tersebut, diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal instansi pemerintah, dan mengetahui peran dan program-programnya serta hasil yang akan diperoleh di masa mendatang. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 22), pernyataan misi (*mission statement*) menyatakan berbagai keyakinan dan mengidentifikasi pasar sasaran dan produk utama perusahaan. Pernyataan misi harus inspirasional, memberi energi dan motivasi kepada perusahaan. Dari visi dan misi inilah akan diterjemahkan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun dalam empat perspektif *Scorecard*, yaitu keuangan,

pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka visi dan misi Imigrasi sebagai arah yang hendak dituju dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sehari-hari adalah sebagai berikut:

- a. Visi: Menjadikan insan Imigrasi yang profesional, berwibawa, dan berwawasan global.
- b. Misi:
 - 1) Melaksanakan pelayanan yang cepat;
 - 2) Memberikan kemudahan yang berkualitas dalam pelayanan terhadap masyarakat; serta
 - 3) Melaksanakan pengawasan dan pemantauan orang asing dalam kerangka mengamankan serta menunjang pembangunan nasional, dibutuhkan sumber daya manusia yang terampil, berdisiplin, kompetitif, dan profesional.

Dari pernyataan visi dan misi Imigrasi tersebut jelas bahwa penggunaan program loyalti SAPHIRE dan ECS berbasis teknologi pengamanan dalam pelayanan terhadap lalu lintas orang masuk dan keluar wilayah Indonesia melalui Bandara Soekdnio-Hatta merupakan upaya untuk menyelesaikan *misi* pelayanan, pengawasan, dan pengamanan dalam wujud pelayanan yang cepat sehingga misi Imigrasi untuk memberikan kemudahan yang berkualitas dalam pelayanan kepada masyarakat ditengah keterbatasan anggaran dan teknologi yang dikuasainya dapat terlaksana sesuai dengan rencana. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan program pelayanan keimigrasian dengan melibatkan pihak ketiga, dalam lalu lintas keimigrasian merupakan suatu upaya untuk mengatasi kendala anggaran dan

penguasaan teknologi dalam mewujudkan misi pelayanan keimigrasian yang berkualitas.

3. Struktur Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (1994: 126-127), secara umum, ada tiga komponen utama dalam pembentukan struktur organisasi yang mencerminkan keefektifannya mencapai tujuan organisasi, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Kompleksitas merujuk pada tingkat diferensiasi yang terdapat dalam sebuah organisasi yang tercermin dari tingkat hirarki (vertikal), spesialisasi pekerjaan (horisontal), dan penyebaran pekerjaan secara geografis (spasial). Formalisasi pada struktur organisasi tercermin pada tingkat standarisasi pekerjaan, sedangkan sentralisasi mencerminkan tingkatan kekuasaan membuat kebijaksanaan atau pengambilan keputusan.

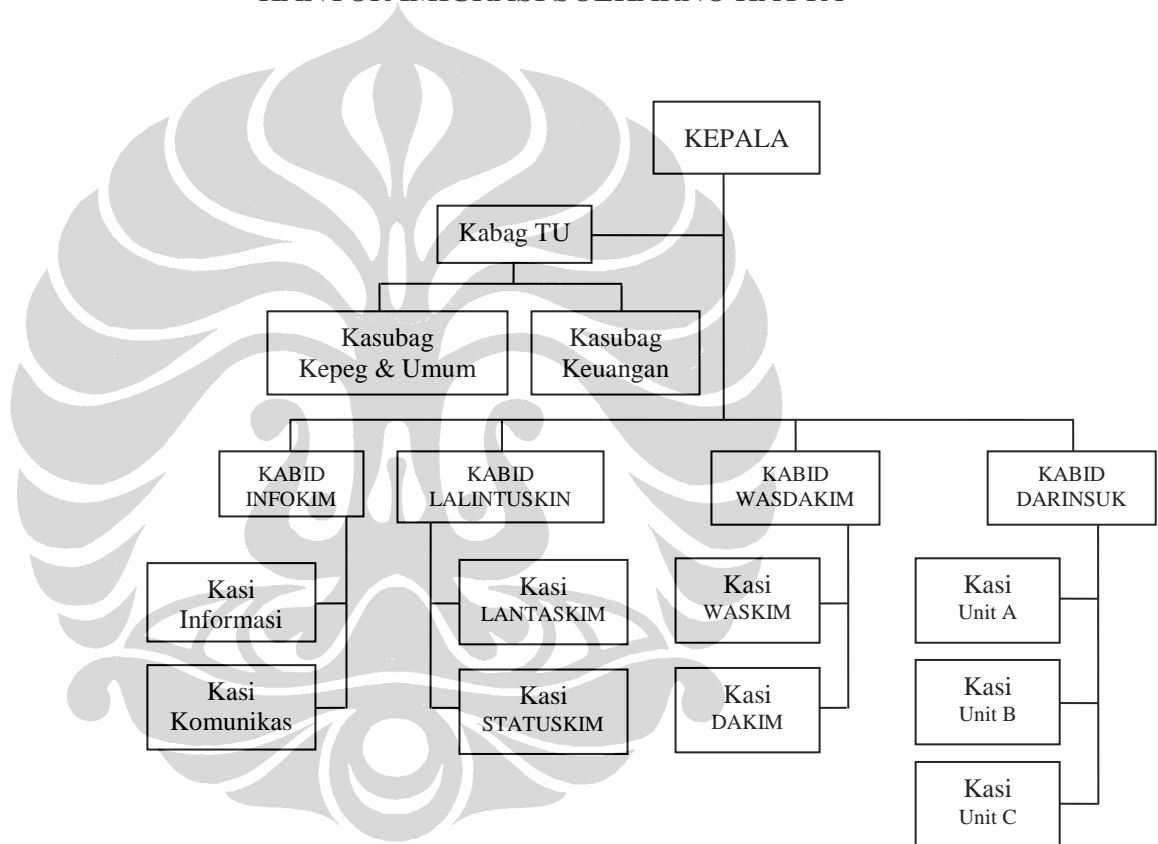
Sejalan dengan pandangan tersebut, struktur organisasi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta Jakarta disusun berdasarkan tugas pokoknya untuk menyelenggarakan pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum di bidang keimigrasian, utamanya dalam pelaksanaan tugas pendaratan berupa izin masuk dan keluar wilayah Indonesia dalam rangka mewujudkan visi dan misi Imigrasi. Dengan demikian, kompleksitas struktur organisasi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta merupakan cerminan dari diferensiasi spasial, (pelaksanaan pekerjaan di dalam terminal dan luar terminal bandara); spesialisasi pembagian tugas fasilitatif dan teknis; formalisasi tugas, fungsi, prosedur dan kewenangan masing-masing unit kerja; serta hirarki yang mencerminkan sentralisasi pengambilan keputusan dalam melaksanakan tugas pelayanan dan pengawasan ke imigrasian di luar dan di dalam terminal bandara internasional.

Penyusunan organisasi sesuai dengan kaidah struktur yang demikian tersebut dapat dilihat dalam gambar struktur organisasi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta Jakarta berikut ini.

Gambar 4.1

Struktur Organisasi

KANTOR IMIGRASI SOEKARNO HATTA



4. Sumber Daya Manusia

Dukungan sumber daya yang memegang peranan penting dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta selain dukungan anggaran serta sarana dan prasarana adalah adanya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk mewujudkan visi dan misi Imigrasi, utamanya dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Meskipun tidak seluruh pegawai terlibat dalam operasional pelayanan

keimigrasian dengan menggunakan Kartu SAPHIRE, bukan berarti operasional pelayanan tersebut berjalan sendiri tanpa kendali dari Imigrasi. Tugas supervise operasional tersebut berada dibawah Kepala Kantor Imigrasi, dalam hal ini dilaksanakan oleh Kepala Bidang Pendaratan dan Izin Masuk yang bertugas di terminal Bandara (*immigration area*).

Keadaan sumber daya manusia Kantor Imigrasi Soekarno Hatta hingga akhir (Desember) 2007 dari segi jumlah pegawai, baik yang bertugas di terminal Bandara maupun di Kantor Imigrasi yang terletak di luar terminal Bandara, adalah sebanyak 382 orang dengan rincian sebagai berikut:

a. Keadaan Sumber Daya Manusia berdasarkan Tingkat Pendidikan

Keadaan pegawai Kantor Imigrasi Soekarno Hatta dilihat dari tingkat Pendidikan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1. Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	SD	5
2	SLTP	18
3	SLTA	202
4	D3	56
5	S1	92
6	S2	9
Jumlah		382

Dari tabel di atas terlihat bahwa lebih dari separuh pegawai Kantor Imigrasi Soekarno Hatta berpendidikan SLTA. Sementara yang memiliki pendidikan akademis 157 orang, dengan perincian 9 orang berpendidikan S2, 92 orang berpendidikan S1, dan 56 berpendidikan D3. Hanya 23 orang yang dapat digolongkan memiliki latar belakang pendidikan dasar dan menengah pertama.

b. Keadaan Sumber Daya Manusia berdasarkan Tingkat Eselon Jabatan

Keadaan pegawai Kantor Imigrasi Soekarno Hatta dilihat dari tingkat eselon jabatan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.2. Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Eselon Jabatan

No	Tingkat Eselon Jabatan	Eselon	Jumlah
1	Kepala Kantor	II	1
2	Kepala Bagian	III	1
3	Kepala Bidang	III	4
4	Kepala Subbagian	IV	2
5	Kepala Seksi	IV	10
6	Pegawai	Non Eselon	364
Jumlah		382	382

Dari segi posisi jabatan struktural berdasarkan tingkat eselon dan non eselon, distribusi pegawai menunjukkan besaran struktur organisasi dan tingkat pekerjaan yang harus dilaksanakan. Hal ini tercermin dalam jumlah pegawai non eselon yang mencapai 364 orang yang berada di bawah kendali 12 orang pejabat eselon IV, 5 orang pejabat eselon III dan 1 orang pejabat eselon II selaku pimpinan atau kepala kantor.

B. Profil Responden

Pada sub bab ini disajikan profil responden yang terdiri dari jenis kelamin, status, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Uraian secara rinci masing-masing profil responden tersebut adalah sebagai berikut:

1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dilihat dari jenis kelaminnya, sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah pria, yaitu 136 orang (73,9%), sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita sebanyak 48 responden (26,1%).

Tabel 4.3

Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Pria	136	73,9
2	Wanita	48	26,1
Jumlah		184	100

2. Profil Responden Status Perkawinan

Berdasarkan status perkawinannya, mayoritas responden dalam penelitian ini sudah kawin (62%), sedangkan responden yang belum kawin sebanyak 70 responden (38%).

Tabel 4.4

Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kawin	114	62,0
2	Belum kawin	70	38,0
Jumlah		184	100

3. Profil Responden Berdasarkan Usia

Dilihat berdasarkan usianya, responden dalam penelitian ini sebagian besar berusia 21 - 30 tahun (52,7%), diikuti dengan responden yang berusia 31 – 40 sebanyak 34 responden (18,5%). Responden yang berusia > 5 tahun sebanyak 26 responden (14,1%), 41 – 50 tahun sebanyak 23 responden (12,5%), dan usia \leq 20 tahun sebanyak 4 responden (2,2%).

Tabel 4.5
Profil Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	≤ 20 tahun	4	2,2
2	21 – 30 tahun	97	52,7
3	31 – 40 tahun	34	18,5
4	41 – 50 tahun	23	12,5
5	> 50 tahun	26	14,1
Jumlah		184	100

4. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikannya, responden dalam penelitian ini mayoritas berpendidikan Akademi (33,2%). Sementara responden yang memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 54 responden (29,3%), SMA sebanyak 49 responden (26,6%), S2 sebanyak 13 responden (7,1%), dan SLTP sebanyak 7 responden (3,8%).

Tabel 4.6
Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTP	7	3,8
2	SMA	49	26,6
3	Akademi	61	33,2
4	S1	54	29,3
5	S2	13	7,1
Jumlah		184	100

5. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Dilihat dari lama bekerjanya, sebagian besar responden penelitian ini (38,6%) memiliki masa kerja ≤ 5 tahun. Responden yang memiliki masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 55 orang responden (29,9%), masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 31 orang responden (16,8%), masa kerja 16 - 20 tahun sebanyak 16 orang responden (8,7%), dan masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 11 orang responden (6,0%).

Tabel 4.7

Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	≤ 5 tahun	71	38,6
2	6 – 10 tahun	55	29,9
3	11 – 15 tahun	11	6,0
4	16 – 20 tahun	16	8,7
5	> 20 tahun	31	16,8
Jumlah		184	100

C. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Mengingat data yang diperoleh dari kuesioner berupa data ordinal, maka pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Ranks Spearman, sedangkan reliabilitasnya menggunakan Spearman Brown. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk variabel karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat dilihat pada uraian berikut.

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel Karakteristik Pekerjaan

No. Item	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1	0,739	0,361	Valid
2	0,588	0,361	Valid
3	0,543	0,361	Valid
4	0,660	0,361	Valid
5	-0,122	0,361	Tidak Valid
6	0,514	0,361	Valid
7	0,685	0,361	Valid
8	0,844	0,361	Valid
9	0,569	0,361	Valid
10	0,404	0,361	Valid
11	0,746	0,361	Valid
12	0,634	0,361	Valid
13	0,661	0,361	Valid
14	0,509	0,361	Valid
15	0,564	0,361	Valid
16	0,769	0,361	Valid
17	-0,044	0,361	Tidak Valid
18	0,492	0,361	Valid
19	0,696	0,361	Valid
20	0,487	0,361	Valid
21	0,706	0,361	Valid
22	0,612	0,361	Valid
23	0,677	0,361	Valid
24	0,702	0,361	Valid
25	0,734	0,361	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,864		Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi Ranks Spearman, diketahui untuk variabel karakteristik pekerjaan, dari 25 item pernyataan, 2 (dua) di diantaranya tidak valid, yaitu item nomor 5 dan 17. Kedua item tersebut dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai r hitung < r tabel. Pada pengujian reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,864. Nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh terlihat cukup besar sehingga menunjukkan bahwa instrumen karakteristik pekerjaan adalah reliabel.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Item Kepuasan Kerja

No. Item	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1	0,528	0,361	Valid
2	0,721	0,361	Valid
3	0,588	0,361	Valid
4	0,710	0,361	Valid
5	0,734	0,361	Valid
6	-0,051	0,361	Tidak Valid
7	0,598	0,361	Valid
8	0,578	0,361	Valid
9	0,527	0,361	Valid
10	0,676	0,361	Valid
11	0,688	0,361	Valid
12	0,767	0,361	Valid
13	0,650	0,361	Valid
14	-0,030	0,361	Tidak Valid
15	0,621	0,361	Valid
16	0,684	0,361	Valid
17	0,620	0,361	Valid
18	0,630	0,361	Valid
19	0,601	0,361	Valid
20	0,800	0,361	Valid
21	0,660	0,361	Valid
22	0,520	0,361	Valid
23	0,017	0,361	Tidak Valid
24	0,535	0,361	Valid
25	0,686	0,361	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,893		Reliabel

Pada variabel kepuasan kerja, dari 25 item pernyataan diketahui 3 item tidak valid, yaitu item nomor 6, 14 dan 23. Dari hasil uji reliabilitas, diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,893. Koefisien reliabilitasnya cukup besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen kepuasan kerja adalah reliabel.

Tabel 4.10
 Hasil Uji Validitas Item Komitmen Organisasi

No. Item	r hitung	r tabel ($\alpha = 0,05$)	Keterangan
1	0,667	0,361	Valid
2	0,806	0,361	Valid
3	0,540	0,361	Valid
4	0,610	0,361	Valid
5	0,671	0,361	Valid
6	0,728	0,361	Valid
7	0,556	0,361	Valid
8	-0,053	0,361	Tidak Valid
9	0,600	0,361	Valid
10	0,617	0,361	Valid
11	0,545	0,361	Valid
12	0,721	0,361	Valid
13	0,650	0,361	Valid
14	0,535	0,361	Valid
15	0,730	0,361	Valid
16	0,643	0,361	Valid
17	0,542	0,361	Valid
18	0,567	0,361	Valid
19	0,641	0,361	Valid
20	-0,049	0,361	Tidak Valid
21	0,729	0,361	Valid
22	0,624	0,361	Valid
23	0,635	0,361	Valid
24	0,707	0,361	Valid
25	0,570	0,361	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,919		Reliabel

Pada komitmen organisasi, dari 25 item pernyataan diketahui 2 item tidak valid, yaitu item nomor 8 dan 20. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,919. Nilai koefisien reliabilitasnya cukup besar sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen komitmen organisasi adalah reliabel.

D. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini dilakukan untuk melihat kecenderungan jawaban responden untuk setiap item pernyataan, sehingga dapat diperoleh gambaran atau kategori pada masing-masing variabel penelitian. Jawaban responden disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi yang berupa persentase jawaban responden. Dengan analisis deskriptif ini, maka akan diketahui apakah karakteristik pekerjaan sudah dipersepsi sesuai atau baik, kepuasan kerja apakah tergolong tinggi atau rendah, dan apakah komitmen organisasi pegawai terkategori tinggi atau rendah. Secara lebih rinci hasil jawaban responden beserta analisisnya untuk tiap-tiap item dapat dilihat pada uraian berikut.

1. Karakteristik Pekerjaan

Hasil jawaban responden untuk variabel karakteristik pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.11
Hasil Jawaban Responden Variabel Karakteristik Pekerjaan

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		STS		TS		R		S		SS	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1.	Pekerjaan memunculkan hal-hal baru yang menuntut kemampuan.	0	0,0	4	2,2	7	3,8	4	2,2	69	37,5
2.	Pekerjaan membutuhkan kreativitas yang tinggi.	1	0,5	14	7,6	20	10,9	14	7,6	53	28,8
3.	Pekerjaan menuntut keterampilan teknis dan non teknis.	0	0,0	2	1,1	4	2,2	2	1,1	80	43,5
4.	Pekerjaan dapat diselesaikan melalui banyak pendekatan kerja.	1	0,5	13	7,1	19	10,3	13	7,1	37	20,1
5.	Bekerja sesuai uraian tugas.	1	0,5	11	6,0	17	9,2	11	6,0	34	18,5
6.	Tugas-tugas di kantor menuntut bekerja secara individual.	7	3,8	67	36,4	41	22,3	67	36,4	8	4,3
7.	Mengenal dengan baik detail pekerjaan saya di kantor.	1	0,5	5	2,7	28	15,2	5	2,7	35	19,0
8.	Mengambil peran yang jelas dalam kerja tim di kantor.	1	0,5	21	11,4	33	17,9	21	11,4	27	14,7
9.	Mengerti apa yang harus dilakukan dalam penyelesaian tugas.	0	0,0	2	1,1	13	7,1	2	1,1	45	24,5
10.	Melibatkan diri dalam setiap pekerjaan secara total.	1	0,5	23	12,5	20	10,9	23	12,5	28	15,2
11.	Merasakan bahwa pekerjaan bermanfaat untuk orang lain.	0	0,0	5	2,7	7	3,8	5	2,7	78	42,4
12.	Hasil kerja benar-benar mempunyai arti nyata bagi organisasi.	2	1,1	4	2,2	12	6,5	4	2,2	70	38,0
13.	Pekerjaan memberikan manfaat besar bagi kehidupan pribadi.	1	0,5	11	6,0	18	9,8	11	6,0	49	26,6
14.	Pekerjaan bermanfaat bagi kepentingan bangsa.	0	0,0	1	0,5	10	5,4	1	0,5	85	46,2
15.	Bebas merencanakan pekerjaan yang akan akann dilakukan.	9	4,9	59	32,1	45	24,5	59	32,1	12	6,5
16.	Memiliki kewenangan penuh atas tugas yang menjadi tanggung jawabnya.	2	1,1	28	15,2	24	13,0	28	15,2	43	23,4
17.	Dalam menyelesaikan tugas, leluasa menggunakan cara-cara tertentu.	2	1,1	44	23,9	32	17,4	44	23,9	20	10,9
18.	Dapat mendelegasikan tugas kepada pegawai lain ketika sedang berhalangan kerja.	10	5,4	18	9,8	33	17,9	18	9,8	31	16,8
19.	Pimpinan memberikan pujian atas hasil kerja.	7	3,8	12	6,5	46	25,0	12	6,5	24	13,0
20.	Pimpinan memberikan penghargaan atas prestasi kerja.	10	5,4	24	13,0	59	32,1	24	13,0	19	10,3
21.	Pimpinan memberikan apresiasi positif atas hasil kerja.	7	3,8	8	4,3	39	21,2	8	4,3	26	14,1
22.	Rekan-rekan di kantor memberikan kritik dan saran atas hasil kerja.	3	1,6	12	6,5	31	16,8	12	6,5	33	17,9
23.	Pimpinan memberikan masukan untuk membenahi kesalahan-kesalahan bawahan.	1	0,5	4	2,2	17	9,2	4	2,2	64	34,8

Sebagaimana terlihat pada tabel di atas, kecenderungan jawaban responden pada setiap item pernyataan variabel karakteristik pekerjaan adalah setuju. Kecenderungan jawaban tersebut memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden menilai sesuai atribut-atribut yang melekat pada pekerjaannya. Atribut-atribut tersebut pada dasarnya berhubungan dengan lima aspek, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

Untuk beberapa aspek, diketahui juga cukup banyak responden yang menyatakan ragu-ragu (R), sehingga memberikan gambaran bahwa masih cukup banyak pula responden yang menganggap kurang sesuai pada beberapa atribut pekerjaan. Item-item yang masih mendapat jawaban kurang setuju cukup banyak, yaitu: (1) tugas-tugas di kantor menuntut bekerja secara individual, (2) mengenal dengan baik detil pekerjaan di kantor, (3) mengambil peran yang jelas dalam kerja tim di kantor, (4) melibatkan diri dalam setiap pekerjaan secara total, (5) bebas merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan, (6) memiliki kewenangan penuh atas tugas yang menjadi tanggung jawabnya, (7) dalam menyelesaikan tugas, leluasa menggunakan cara-cara tertentu, (8) dapat mendelegasikan tugas kepada pegawai lain ketika sedang berhalangan kerja, (9) pimpinan memberikan pujian atas hasil kerja, (10) pimpinan memberikan penghargaan khusus atas prestasi kerja, dan (11) pimpinan memberikan apresiasi positif atas hasil kerja.

2. Kepuasan Kerja

Hasil jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.12
Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		STS		TS		R		S		SS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Merasa senang dengan pekerjaan yang ditekuni sekarang.	1	0,5	2	1,1	23	12,5	116	63,0	42	22,8
2.	Merasa pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan.	2	1,1	7	3,8	33	17,9	102	55,4	40	21,7
3.	Dapat mengembangkan potensi di kantor dengan leluasa	5	2,7	20	10,9	29	15,8	102	55,4	28	15,2
4.	Pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.	1	0,5	11	6,0	17	9,2	131	71,2	24	13,0
5.	Merasa dapat menyumbangkan keahlian untuk organisasi.	0	0,0	7	3,8	19	10,3	116	63,0	42	22,8
6.	Kantor memberikan gaji sesuai dengan aturan yang berlaku.	3	1,6	10	5,4	27	14,7	115	62,5	29	15,8
7.	Tunjangan memberikan jaminan bagi hidup sekeluarga.	3	1,6	43	23,4	52	28,3	69	37,5	17	9,2
8.	Insentif yang diberikan kepada sesuai dengan prestasi.	1	0,5	30	16,3	57	31,0	82	44,6	14	7,6
9.	Kantor memberikan kompensasi secara adil untuk semua pegawai.	2	1,1	27	14,7	36	19,6	87	47,3	32	17,4
10.	Kantor memberlakukan kriteria promosi jabatan untuk semua pegawai tanpa pilih kasih.	3	1,6	30	16,3	42	22,8	91	49,5	18	9,8
11.	Kantor melakukan proses promosi secara fair.	2	1,1	26	14,1	45	24,5	93	50,5	18	9,8
12.	Hanya pegawai yang benar-benar memenuhi kriteria yang akhirnya memperoleh peluang untuk dipromosikan.	0	0,0	12	6,5	41	22,3	97	52,7	34	18,5
13.	Promosi jabatan betul-betul sesuai dengan kebutuhan.	1	0,5	21	11,4	39	21,2	105	57,1	18	9,8
14.	Pimpinan memberikan kebebasan untuk mengaktualisasikan potensi diri.	1	0,5	11	6,0	32	17,4	107	58,2	33	17,9
15.	Pimpinan menghargai pendapat atau hasil kerja.	0	0,0	10	5,4	29	15,8	123	66,8	22	12,0
16.	Pimpinan memberikan perasaan terlindungi.	1	0,5	29	15,8	41	22,3	101	54,9	12	6,5
17.	Pimpinan mengembangkan pola komunikasi dua arah yang memungkinkan dapat berkomunikasi dengan leluasa.	0	0,0	12	6,5	44	23,9	106	57,6	22	12,0
18.	Pimpinan memperlakukan pegawai dengan adil dan bijaksana.	1	0,5	13	7,1	50	27,2	83	45,1	37	20,1
19.	Rekan-rekan kerja segera menolong ketika mengetahui ada yang membutuhkan pertolongan.	0	0,0	7	3,8	15	8,2	121	65,8	41	22,3
20.	Merasa kolega sekerja adalah teman baik untuk berbagi rasa.	0	0,0	6	3,3	17	9,2	126	68,5	35	19,0
21.	Merasa tenang ketika berada di tengah-tengah rekan-rekan kerja.	0	0,0	5	2,7	20	10,9	130	70,7	29	15,8
22.	Kolega sekerja memberikan ucapan selamat ketika ada yang sedang meraih keberhasilan.	0	0,0	3	1,6	17	9,2	128	69,6	36	19,6

Dari rangkuman hasil jawaban responden di atas diketahui kecenderungan jawaban responden untuk setiap item pernyataan yang sebagian besar adalah setuju. Hasil jawaban ini menunjukkan secara umum atau sebagian besar pegawai di lingkungan Kantor Imigrasi Bandara Soekarno – Hatta memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja tersebut yaitu dilihat berdasarkan aspek pekerjaan, upah, peluang promosi, pengawasan, dan mitra kerja.

Pada beberapa aspek kepuasan kerja, terlihat cukup banyak responden yang menjawab ragu-ragu (R), sehingga mengindikasikan bahwa masih cukup banyak responden yang merasa puas terhadap aspek-aspek tertentu. Aspek-aspek kepuasan kerja yang mendapat jawaban kurang setuju cukup banyak, yaitu: (1) dapat mengembangkan potensi di kantor dengan leluasa, (2) tunjangan yang diterima memberikan jaminan bagi hidup sekeluarga, (3) insentif yang diberikan sesuai dengan prestasi, (4) kantor memberikan kompensasi secara adil untuk semua pegawai, (5) kantor memberlakukan kriteria promosi jabatan untuk semua pegawai tanpa pilih kasih, (6) kantor melakukan proses promosi secara fair, (7) hanya pegawai yang benar-benar memenuhi kriteria yang akhirnya memperoleh peluang untuk dipromosikan, (8) promosi jabatan yang dilakukan di kantor betul-betul sesuai dengan kebutuhan, (9) pimpinan memberikan kebebasan kepada untuk mengaktualisasikan potensi diri, (10) pimpinan memberikan perasaan terlindungi, (11) pimpinan mengembangkan pola komunikasi dua arah yang memungkinkan dapat berkomunikasi dengan leluasa, dan (12) pimpinan memperlakukan pegawai dengan adil dan bijaksana.

3. Komitmen Organisasi

Di bawah ini disajikan hasil jawaban responden untuk variabel komitmen organisasi yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner terhadap 184 responden.

Tabel 4.13

Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Komitmen Organisasi

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		STS		TS		R		S		SS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Masalah-masalah yang dihadapi organisasi adalah juga menjadi masalah juga pegawai.	0	0,0	16	8,7	16	8,7	121	65,8	31	16,8
2.	Menceritakan kepada kolega bahwa organisasi ini merupakan tempat bekerja yang baik.	0	0,0	7	3,8	28	15,2	112	60,9	37	20,1
3.	Bersedia bekerja keras melebihi apa yang biasa diharapkan.	1	0,5	12	6,5	21	11,4	110	59,8	40	21,7
4.	Bangga menceritakan kepada orang lain menjadi pegawai di organisasi ini.	1	0,5	22	12,0	21	11,4	101	54,9	39	21,2
5.	Yakin organisasi ini benar-benar dapat menjamin masa depan sekeluarga.	4	2,2	17	9,2	22	12,0	111	60,3	30	16,3
6.	Tetap loyal bekerja di organisasi ini.	0	0,0	2	1,1	15	8,2	127	69,0	40	21,7
7.	Merasa bersalah bila harus meninggalkan organisasi ini untuk bekerja di tempat lain.	0	0,0	16	8,7	28	15,2	110	59,8	30	16,3
8.	Tugas sebagai pegawai antara lain melihat apakah organisasi ini telah berjalan sesuai dengan peraturan	1	0,5	18	9,8	37	20,1	106	57,6	22	12,0
9.	Berusaha mematuhi peraturan-peraturan organisasi.	0	0,0	1	0,5	3	1,6	128	69,6	52	28,3
10.	Bekerja dengan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi.	0	0,0	3	1,6	10	5,4	117	63,6	54	29,3
11.	Tidak akan membiarkan penyelewengan atas norma-norma yang berlaku.	0	0,0	8	4,3	29	15,8	106	57,6	41	22,3
12.	Mendukung otoritas organisasi untuk memberikan sanksi yang tegas terhadap setiap pelanggaran.	1	0,5	6	3,3	20	10,9	120	65,2	37	20,1
13.	Demi kemajuan organisasi, berusaha menyokong pembaruan atas peraturan-peraturan yang berlaku.	1	0,5	1	0,5	18	9,8	118	64,1	46	25,0
14.	Tidak rela jika peraturan organisasi di langgar oleh anggota organisasi.	0	0,0	1	0,5	27	14,7	115	62,5	41	22,3
15.	Menjadi pegawai di organisasi ini sangat menyenangkan	1	0,5	12	6,5	47	25,5	102	55,4	22	12,0
16.	Tetap akan bekerja di organisasi ini karena yakin dapat memenuhi kebutuhan.	0	0,0	7	3,8	29	15,8	124	67,4	24	13,0
17.	Kenyamanan bekerja di organisasi ini mendorong untuk tetap bertahan.	0	0,0	9	4,9	25	13,6	122	66,3	28	15,2
18.	Kesejahteraan yang diberikan organisasi ini mendorong untuk terus bekerja dengan baik.	2	1,1	17	9,2	51	27,7	90	48,9	24	13,0
19.	Kebebasan berpikir yang dikembangkan organisasi ini sehaluan dengan kepribadian	0	0,0	13	7,1	37	20,1	117	63,6	17	9,2
20.	Keakraban yang terjadi di organisasi ini mendorong untuk tidak ingin bekerja di tempat lain.	2	1,1	7	3,8	28	15,2	117	63,6	30	16,3
21.	Pola komunikasi dua arah yang dikembangkan organisasi ini mendorong merasa dimanusiakan.	0	0,0	14	7,6	21	11,4	114	62,0	35	19,0
22.	Pengembangan diri pegawai di organisasi ini sesuai dengan keinginan.	0	0,0	9	4,9	44	23,9	109	59,2	22	12,0
23.	Merasa rugi besar jika meninggalkan organisasi ini.	2	1,1	14	7,6	32	17,4	105	57,1	31	16,8

Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden di atas, diketahui sebagian besar responden menjawab setuju untuk setiap itemnya. Kecenderungan jawaban responden yang demikian menunjukkan bahwa secara umum pegawai di lingkungan Kantor Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi tersebut dilihat berdasarkan komitmen afektif, normatif dan rasional.

Pada beberapa item pernyataan terlihat responden yang menyatakan ragu-ragu (R) cukup banyak, sehingga dalam hal-hal tertentu, cukup banyak pula responden yang kurang komitmennya. Item-item pernyataan yang jawaban ragu-ragunya cukup banyak, yaitu: (1) menceritakan kepada kolega sekerja bahwa organisasi ini merupakan tempat bekerja yang baik, (2) bangga menceritakan kepada orang lain menjadi pegawai di organisasi ini, (3) merasa bersalah bila harus meninggalkan organisasi ini untuk bekerja di tempat lain, (4) tugas sebagai pegawai antara lain melihat apakah organisasi ini telah berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku, (5) berpikir menjadi pegawai di organisasi ini sangat menyenangkan, karena dapat mengaktualisasikan diri dengan leluasa, (6) kesejahteraan yang diberikan organisasi ini mendorong untuk terus bekerja dengan baik, (7) kebebasan berpikir yang dikembangkan organisasi ini sehaluan dengan kepribadian, sehingga terdorong untuk tetap bekerja di organisasi ini, (8) keakraban yang terjadi di organisasi ini mendorong untuk tidak ingin bekerja di tempat lain, (9) pengembangan diri pegawai di organisasi ini sesuai dengan keinginan, sehingga merasa tentram mengabdikan diri di organisasi ini, dan (10) merasa rugi besar jika meninggalkan organisasi ini.

Untuk melihat komitmen organisasi pegawai secara lebih detil, berikut ini disajikan tabulasi antara karakteristik pegawai (jenis kelamin, usia, pendidikan, status, lama bekerja) dengan komitmen organisasi

Tabel 4.14
Tabulasi Silang Antara Jenis Kelamin Dengan Komitmen Organisasi

Crosstab

			Komitmen organisasi (Y)				Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat tinggi	
Jenis kelamin Laki - Laki	Count	3	63	68	2	136	
	Expected Count	3.7	69.5	61.3	1.5	136.0	
	% of Total	1.6%	34.2%	37.0%	1.1%	73.9%	
Perempuan	Count	2	31	15	0	48	
	Expected Count	1.3	24.5	21.7	.5	48.0	
	% of Total	1.1%	16.8%	8.2%	.0%	26.1%	
Total	Count	5	94	83	2	184	
	Expected Count	5.0	94.0	83.0	2.0	184.0	
	% of Total	2.7%	51.1%	45.1%	1.1%	100.0%	

Sumber: Hasil penelitian lapangan diolah dengan program SPSS Versi 13.0

Berdasarkan tabel tabulasi silang di atas, terlihat antara responden pria dan wanita cenderung tidak menunjukkan perbedaan dalam hal komitmen organisasinya. Untuk responden laki-laki maupun perempuan sama-sama memiliki komitmen yang tergolong tinggi. Untuk lebih memperjelas apakah jenis kelamin memiliki hubungan dengan komitmen organisasi, maka perlu dilihat nilai Chi Square dan P value atau signifikansi. Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui nilai Chi Square (lampiran) yang diperoleh sebesar 6,288 dengan signifikansi sebesar 0,098. Nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa jenis kelamin tidak memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Hal ini berarti antara pegawai laki-laki dan pegawai perempuan cenderung memiliki komitmen organisasi yang sama. Dengan demikian komitmen organisasi pegawai tidak ditentukan oleh jenis kelaminnya.

Tabel 4.15
Tabulasi Silang Antara Usia Dengan Komitmen Organisasi

Crosstab

			Komitmen organisasi (Y)				Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat tinggi	
Usia	<= 20 tahun	Count	0	2	2	0	4
		Expected Count	.1	2.0	1.8	.0	4.0
		% of Total	.0%	1.1%	1.1%	.0%	2.2%
21 - 30 tahun	Count	Count	3	51	41	2	97
		Expected Count	2.6	49.6	43.8	1.1	97.0
		% of Total	1.6%	27.7%	22.3%	1.1%	52.7%
31 - 40 tahun	Count	Count	2	17	15	0	34
		Expected Count	.9	17.4	15.3	.4	34.0
		% of Total	1.1%	9.2%	8.2%	.0%	18.5%
41 - 50 tahun	Count	Count	0	12	11	0	23
		Expected Count	.6	11.8	10.4	.3	23.0
		% of Total	.0%	6.5%	6.0%	.0%	12.5%
> 50 tahun	Count	Count	0	12	14	0	26
		Expected Count	.7	13.3	11.7	.3	26.0
		% of Total	.0%	6.5%	7.6%	.0%	14.1%
Total	Count	Count	5	94	83	2	184
		Expected Count	5.0	94.0	83.0	2.0	184.0
		% of Total	2.7%	51.1%	45.1%	1.1%	100.0%

Sumber: Hasil penelitian lapangan diolah dengan program SPSS Versi 13.0

Dari tabel tabulasi silang di atas terlihat tidak adanya kecenderungan yang berbeda dalam hal komitmen organisasi pegawai dilihat berdasarkan tingkat usianya. Hal ini terlihat dari responden dalam setiap kategori usia yang umumnya memiliki komitmen organisasi sedang. Berdasarkan hasil perhitungan Chi Square diperoleh nilai sebesar 5,398 dan signifikansi sebesar 0,943. Diketahui nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0,05 yang berarti tingkat usia pegawai tidak berhubungan dengan komitmen organisasi. Hasil ini memberikan pengertian bahwa semakin tua usia pegawai tidak akan berimplikasi pada komitmen organisasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, semakin muda pegawai juga tidak menyebabkan pegawai lebih tinggi komitmen organisasinya.

Tabel 4.16
Tabulasi Silang Antara Pendidikan Dengan Komitmen Organisasi

Crosstab

			Komitmen organisasi (Y)				Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat tinggi	
Pendidikan	SLTP	Count	0	2	4	1	7
		Expected Count	.2	3.6	3.2	.1	7.0
		% of Total	.0%	1.1%	2.2%	.5%	3.8%
	SMA	Count	0	21	28	0	49
		Expected Count	1.3	25.0	22.1	.5	49.0
		% of Total	.0%	11.4%	15.2%	.0%	26.6%
	Akademi	Count	1	26	33	1	61
		Expected Count	1.7	31.2	27.5	.7	61.0
		% of Total	.5%	14.1%	17.9%	.5%	33.2%
S1	Count	3	35	16	0	54	
	Expected Count	1.5	27.6	24.4	.6	54.0	
	% of Total	1.6%	19.0%	8.7%	.0%	29.3%	
S2	Count	1	10	2	0	13	
	Expected Count	.4	6.6	5.9	.1	13.0	
	% of Total	.5%	5.4%	1.1%	.0%	7.1%	
Total	Count	5	94	83	2	184	
	Expected Count	5.0	94.0	83.0	2.0	184.0	
	% of Total	2.7%	51.1%	45.1%	1.1%	100.0%	

Sumber: Hasil penelitian lapangan diolah dengan program SPSS Versi 13.0

Dari tabulasi silang di atas terlihat tidak adanya perbedaan yang mencolok mengenai komitmen organisasi pegawai yang berpendidikan SLTP, SMA, Akademi, S1 dan S2. Dari tabel tabulasi silang terlihat semua pegawai cenderung memiliki komitmen organisasi sedang dan tinggi. Namun hasil perhitungan Chi Square menunjukkan hasil sebesar 31,414 dengan signifikansi 0,002. Karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Artinya, tingkat pendidikan pegawai dapat menentukan rendah atau tingginya komitmen organisasi pegawai.

Tabel 4.17
Tabulasi Silang Antara Status Dengan Komitmen Organisasi

Crosstab

			Komitmen organisasi (Y)				Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat tinggi	
Status	Menikah	Count	5	60	48	1	114
		Expected Count	3.1	58.2	51.4	1.2	114.0
		% of Total	2.7%	32.6%	26.1%	.5%	62.0%
	Belum menikah	Count	0	34	35	1	70
		Expected Count	1.9	35.8	31.6	.8	70.0
		% of Total	.0%	18.5%	19.0%	.5%	38.0%
Total		Count	5	94	83	2	184
		Expected Count	5.0	94.0	83.0	2.0	184.0
		% of Total	2.7%	51.1%	45.1%	1.1%	100.0%

Sumber: Hasil penelitian lapangan diolah dengan program SPSS Versi 13.0

Dari tabel di atas terlihat tidak adanya perbedaan yang mencolok antara responden yang sudah menikah maupun yang belum menikah. Pegawai yang sudah menikah maupun yang belum menikah sama-sama memiliki komitmen organisasi sedang dan tinggi. Nilai Chi Square membuktikan bahwa status pernikahan tidak berhubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Ini terlihat dari nilai Chi Square yang diperoleh sebesar 3,931 dengan signifikansi 0,269. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti status pernikahan tidak berhubungan dengan komitmen organisasi.

Tabel 4.18
Tabulasi Silang antara Lama Bekerja dengan Komitmen Organisasi

Crosstab

			Komitmen organisasi (Y)				Total
			Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat tinggi	
Lama bekerja	<= 5 tahun	Count	0	30	39	2	71
		Expected Count	1.9	36.3	32.0	.8	71.0
		% of Total	.0%	16.3%	21.2%	1.1%	38.6%
	6 - 10 tahun	Count	4	35	16	0	55
		Expected Count	1.5	28.1	24.8	.6	55.0
		% of Total	2.2%	19.0%	8.7%	.0%	29.9%
	11 - 15 tahun	Count	1	7	3	0	11
		Expected Count	.3	5.6	5.0	.1	11.0
		% of Total	.5%	3.8%	1.6%	.0%	6.0%
	16 - 20 tahun	Count	0	5	11	0	16
		Expected Count	.4	8.2	7.2	.2	16.0
		% of Total	.0%	2.7%	6.0%	.0%	8.7%
	> 20 tahun	Count	0	17	14	0	31
		Expected Count	.8	15.8	14.0	.3	31.0
		% of Total	.0%	9.2%	7.6%	.0%	16.8%
Total		Count	5	94	83	2	184
		Expected Count	5.0	94.0	83.0	2.0	184.0
		% of Total	2.7%	51.1%	45.1%	1.1%	100.0%

Sumber: Hasil penelitian lapangan diolah dengan program SPSS Versi 13.0

Dilihat dari lamanya menjadi pegawai, berdasarkan tabulasi silang di atas terlihat tidak adanya kecenderungan yang berbeda secara mencolok antara responden yang telah menjadi pegawai ≤ 5 tahun, dengan responden yang telah menjadi pegawai 6 – 10 tahun, 11 – 15 tahun, 16 – 20 tahun, dan > 20 tahun. Sebagian besar pegawai yang memiliki masa kerja ≤ 5 tahun, 6 – 10 tahun, 11 – 15 tahun, 16 – 20 tahun, atau lebih dari 20 tahun sama-sama memiliki komitmen organisasi yang sedang dan tinggi. Dari hasil perhitungan Chi Square diperoleh nilai sebesar 24,076 dan signifikansi sebesar 0,020. Nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa lama bekerja berhubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Artinya, semakin lama pegawai bekerja dapat mempengaruhi menjamin komitmen organisasinya.

E. Pengujian Hipotesis

Di bawah ini diuraikan analisis hasil perhitungan statistik berikut analisisnya yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Analisis statistik yang digunakan meliputi koefisien korelasi, koefisien determinasi, uji t, uji F, dan regresi.

1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi

Hasil perhitungan statistik yang meliputi regresi, korelasi, koefisien determinasi, dan uji t, yang perhitungannya menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 15 untuk pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi, terangkum pada tabel 4.19 berikut.

Tabel 4.19

Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, Dan Uji t Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi

Uraian	Karakteristik pekerjaan	t_{hit}	t_{tab}
Koefisien Korelasi (r)	0,600	10,112	1,645
Koefisien Determinasi (r^2)	0,360		
Konstanta (a)	23,460		
Koefisien Regresi (b)	0,684		

Dari tabel di atas tampak hasil perhitungan pertama adalah koefisien korelasi (r). Koefisien korelasi menunjukkan tingkat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Artinya apakah baik buruk atau tinggi rendahnya suatu variabel terikat berhubungan dengan variabel bebas. Tingkat hubungan yang dapat terjadi bervariasi, mulai dari sangat lemah, lemah, sedang, kuat sampai sangat kuat. Hubungan yang terjadi terbagi menjadi dua arah, yaitu positif dan negatif. Jika nilainya positif berarti hubungannya positif, sehingga semakin tinggi variabel bebas semakin tinggi pula variabel terikat; sebaliknya semakin rendah variabel bebas semakin rendah pula variabel terikat. Kemudian jika nilainya negatif, berarti semakin tinggi variabel bebas semakin rendah variabel terikat dan semakin rendah variabel bebas maka variabel terikat semakin tinggi. Berdasarkan hasil perhitungan, sebagaimana terlihat dalam tabel 4.13, diketahui bahwa nilai koefisien korelasinya (r) sebesar 0,600. Koefisien korelasinya bernilai positif sehingga mencerminkan bahwa karakteristik pekerjaan mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi, sehingga semakin baik karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi komitmen organisasi.

Perhitungan kedua yaitu koefisien determinasi. Koefisien determinasi mencerminkan seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi diperoleh dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi. Koefisien determinasi yang mencerminkan seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 0,360. Dengan demikian dapat diketahui baik buruknya komitmen organisasi pegawai dapat dijelaskan oleh variabel karakteristik pekerjaan sebesar 36%.

Selanjutnya adalah perhitungan uji t untuk pengujian hipotesis. Adapun hipotesis pertama yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H_{01} : Tidak terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta

H_{a1} : Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta.

Kriteria pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis di atas adalah H_{01} diterima dan H_{a1} ditolak jika t hitung $<$ t tabel; sebaliknya, H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima jika t hitung $>$ t tabel (α , df), maka H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel 4.19, diperoleh nilai t hitung sebesar 10,112, sedangkan nilai t tabel menggunakan taraf signifikansi (α) = 5% dan df = 182 sebesar 1,645. Nilai t hitung $>$ t tabel, sehingga H_{01} ditolak atau H_{a1} diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta.

Pada tabel 4.19 juga diperoleh nilai konstanta (a) 23,46 dan koefisien regresi (b) 0,684, sehingga dapat dituliskan persamaan regresi

linier sederhana $\hat{Y} = 23,460 + 0,684X_1$. Berdasarkan persamaan regresi tersebut, maka setiap kenaikan satu satuan variabel karakteristik pekerjaan menyebabkan kenaikan komitmen organisasi sebesar 0,684 pada konstanta 23,460.

Untuk melengkapi analisis, di bawah ini juga disajikan hasil analisis regresi untuk tiap-tiap indikator karakteristik pekerjaan. Indikator karakteristik pekerjaan terdiri dari variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik.

Tabel 4.20
Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi dan Uji t Pengaruh Indikator Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.852	5.572		7.869	.000
	Variasi Keterampilan	.395	.306	.092	1.288	.199
	Identitas Tugas	.021	.208	.007	.100	.920
	Signifikansi Tugas	.413	.256	.108	1.614	.108
	Otonomi	.432	.234	.128	1.841	.067
	Umpan Balik	2.129	.344	.460	6.186	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari hasil perhitungan di atas terlihat bahwa hanya ada satu indikator karakteristik pekerjaan yang pengaruhnya signifikan terhadap komitmen organisasi, yaitu indikator umpan balik. Untuk indikator umpan balik terlihat *p value* atau nilai signifikansi $(0,000) < 0,05$ yang berarti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa dari lima indikator karakteristik pekerjaan hanya umpan balik yang pengaruhnya signifikan. Sementara untuk indikator variasi tugas, identitas tugas, signifikansi tugas dan otonomi tidak memiliki pengaruh signifikan. Untuk indikator-indikator tersebut terlihat dari hasil perhitungan nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05, yang berarti pengaruhnya tidak signifikan.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Di bawah ini disajikan hasil perhitungan korelasi, koefisien determinasi, uji t, dan regresi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Tabel 4.21

Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, Dan Uji t Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Uraian	Kepuasan kerja	t_{hit}	t_{tab}
Koefisien Korelasi (r)	0,692	12,944	1,645
Koefisien Determinasi (r^2)	0,479		
Konstanta (a)	27,765		
Koefisien Regresi (b)	0,670		

Sebagaimana telah dijelaskan pada pengujian hipotesis pertama, koefisien korelasi menunjukkan tingkat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diketahui bahwa nilai koefisien korelasinya (r) sebesar 0,692. Koefisien korelasi yang bernilai positif mencerminkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasi pegawai. Sementara koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,479, yang berarti bahwa baik buruknya komitmen organisasi, 47,9% dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja.

Hipotesis kedua yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H_{02} : Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta.

H_{a2} : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Imigrasi Bandara Soekarno – Hatta.

Dengan menggunakan ketentuan yang sama seperti pada pengujian hipotesis pertama, maka berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel 4.21 diketahui nilai t hitung sebesar 12,944. Sementara nilai t tabel menggunakan taraf signifikansi (α) = 5% dan $df = 182$ adalah 1,645. Nilai t hitung $>$ t tabel, sehingga H_{02} ditolak atau H_{a2} diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pada Kantor Imigrasi Bandara Soekarno–Hatta.

Selanjutnya, dari hasil perhitungan diperoleh nilai konstanta = 27,765 dan koefisien regresi = 0,67, sehingga model persamaan regresi linier sederhana untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai adalah $\hat{Y} = 27,765 + 0,670X_2$. Dari persamaan regresi tersebut, maka setiap kenaikan satu satuan variabel kepuasan kerja menyebabkan kenaikan komitmen organisasi sebesar 0,670 pada konstanta 27,765.

Untuk melengkapi analisis, di bawah ini juga disajikan hasil analisis regresi untuk tiap-tiap indikator kepuasan kerja. Indikator kepuasan kerja terdiri dari pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan dan mitra kerja.

Tabel 4.22
Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi dan Uji t Pengaruh Indikator
Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.187	4.727		6.175	.000
	Pekerjaan itu Sendiri	.335	.209	.101	1.597	.112
	Upah	.735	.205	.267	3.584	.000
	Peluang Promosi	.229	.261	.073	.878	.381
	Pengawasan	.641	.296	.171	2.165	.032
	Mitra Kerja	2.262	.390	.343	5.794	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diketahui dari lima indikator kepuasan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi adalah indikator upah, pengawasan dan mitra kerja. Ketiga indikator tersebut diketahui memiliki signifikansi lebih kecil dari 0,05, yaitu 0,000 untuk upah, 0,032 untuk pengawasan dan 0,000 untuk mitra kerja. Sementara untuk indikator pekerjaan itu sendiri dan peluang promosi memiliki signifikansi lebih besar dari 0,05 yang berarti pengaruhnya tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari koefisien beta maka dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan pengaruhnya adalah mitra kerja, diikuti upah dan pengawasan.

3. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap Komitmen Organisasi

Hasil perhitungan korelasi, koefisien determinasi, uji F, dan regresi untuk pengujian hipotesis pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi terangkum pada tabel berikut.

Tabel 4.23

Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, dan Uji F Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Uraian	Karakteristik Pekerjaan	Kepuasan Kerja	F _{hit}	F _{tab}
Koefisien Korelasi (r)	0,723		98,911	3,050
Koefisien Determinasi (r ²)	0,522			
Konstanta (a)	15,463			
Koefisien Regresi (b)	0,306	0,505		

Berdasarkan hasil perhitungan sebagaimana terlihat dalam tabel 4.22, diketahui nilai koefisien korelasinya (r) sebesar 0,723. Koefisien korelasi bernilai positif mencerminkan bahwa karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi, sehingga semakin sesuai karakteristik pekerjaan dan semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasi. Sementara koefisien determinasi yang menunjukkan kontribusi karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai sebesar 0,522. Ini artinya 52,2% variasi perubahan pada komitmen organisasi pegawai ditentukan oleh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja.

Selanjutnya untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi digunakan uji F. Adapun hipotesis ketiga yang diuji dirumuskan sebagai berikut:

H₀₃: Tidak terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta.

H_{a2} : Terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta.

Ketentuan yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut adalah H_{o3} diterima dan H_{a3} ditolak jika F hitung $<$ F tabel; sebaliknya H_{o3} ditolak dan H_{a3} diterima jika F hitung $>$ F tabel. Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat pada tabel 4.22 diketahui nilai F hitung sebesar 98,911, sedangkan nilai F tabel dengan menggunakan taraf signifikansi 5% dan $df = 181$, yaitu 3,050. Nilai F hitung $>$ F tabel (3,050), sehingga H_{o3} ditolak atau H_{a3} diterima. Dengan demikian kesimpulannya adalah terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta.

Dari perhitungan regresi diperoleh konstanta sebesar 15,463, koefisien regresi karakteristik pekerjaan 0,306, dan koefisien regresi kepuasan kerja 0,505. Dari nilai-nilai tersebut, maka model persamaan regresi linier bergandanya adalah: $\hat{Y} = 15,463 + 0,306X_1 + 0,505X_2$. Dari persamaan tersebut, maka setiap kenaikan satu skor variabel karakteristik pekerjaan menyebabkan kenaikan komitmen organisasi sebesar 0,306 dan kenaikan satu skor variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi meningkat sebesar 0,505 pada konstanta 15,463.

F. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Untuk karakteristik pekerjaan, dalam penelitian ini diketahui memberikan kontribusi positif sebesar 36%, kepuasan kerja 47,9%, dan secara bersama-sama kedua variabel tersebut memberikan kontribusi positif sebesar 52,2%.

Temuan pertama yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dapat terjadi karena faktor

karakteristik pekerjaan dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Suatu pekerjaan pada dasarnya memiliki ciri-ciri khusus yang berbeda-beda antar jenis pekerjaan. Faktor-faktor yang terdapat dalam karakteristik pekerjaan antara lain meliputi variasi keterampilan, otonomi, identitas tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik. Sebagai ilustrasi, variasi keterampilan atau keragaman memungkinkan pegawai untuk melaksanakan bidang tugas yang berbeda yang seringkali mengharuskan adanya keterampilan yang berbeda-beda. Pekerjaan yang sangat beragam dipandang para pegawai lebih menantang karena mencakup beberapa jenis keterampilan. Pekerjaan seperti ini juga meniadakan kemonotonan yang timbul dari setiap aktivitas yang berulang. Apabila pekerjaan itu bersifat fisik, digunakan otot yang berbeda, sehingga satu bidang otot tidak digunakan berlebihan. Keragaman menimbulkan perasaan kompeten yang lebih besar bagi pegawai, karena pegawai dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda. Apabila atribut-atribut identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik menunjukkan kondisi yang sama seperti variasi tugas, tentu akan berimplikasi pada motivasi kerja yang lebih baik.

Dimensi lainnya yang penting bagi terwujudnya komitmen terhadap organisasi adalah signifikansi tugas. Dimensi signifikansi tugas misalnya akan memberikan dorongan bagi pegawai untuk bekerja lebih giat, apabila tugas-tugas yang dikerjakan dirasakan memberikan manfaat bagi orang lain atau organisasi. Signifikansi tugas mengacu pada kadar dampak pekerjaan, terhadap orang lain atau organisasi. Dampak tersebut boleh jadi atas orang lain dalam organisasi bersangkutan, seperti pada saat karyawan melakukan langkah pokok dalam proses kerja, atau dampak itu atas pihak lain di luar organisasi. Hal yang penting adalah bahwa karyawan percaya diri melakukan sesuatu yang penting dalam organisasi.

Otonomi dalam menyelesaikan pekerjaan juga merupakan hal yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Pada dasarnya setiap orang dalam bekerja menginginkan kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan tidak menginginkan aturan-aturan baku yang justru dapat membelenggu

kreativitasnya. Otonomi adalah karakteristik pekerjaan yang memberikan kebijaksanaan dan kendali tertentu bagi pegawai untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan. Dengan adanya rasa tanggung jawab ini, maka karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.

Temuan yang menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi relevan dengan studi-studi terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Allen et al. (2004: 162) menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang terdapat pada karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Johns (2005: 62) membuktikan bahwa dimensi otonomi dalam karakteristik pekerjaan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Hasil penelitian yang sama juga dapat dilihat dalam penelitian Turner (2008: 15), yang hasilnya menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, baik pada laki-laki maupun perempuan.

Sementara terkait dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dapat terjadi karena beberapa alasan. Pertama, kepuasan menunjukkan hasil pengalaman kerja dan tingkat kekecewaan tinggi yang membantu menunjukkan masalah organisasi yang memerlukan perhatian. Kedua, kekecewaan kerja berkaitan erat dengan absen, pergantian (pegawai) dan masalah kesehatan fisik dan mental (Slocum & Hellriegel, 2007: 328). Lebih dari itu, ketika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerja menjadi berkurang, komitmen pada organisasi rendah, suasana sangat negatif, dan serangkaian akibat negatif akan muncul. Pekerja yang tidak puas bisa terlibat dalam kemerosotan psikologi, kemerosotan fisik (tidak masuk tanpa alasan, pulang lebih awal, istirahat yang lama, atau kelambatan kerja), atau tindakan agresi yang berlebihan dan pembalasan terhadap kesalahan yang terjadi. Di sisi lain, para pekerja yang puas bisa membuat tindakan pelayanan di luar panggilan tugas, membuat laporan kerja yang baik, dan aktif terjun

dalam semua bidang pekerjaannya (Newstrom, 2007: 208). Hal ini mengisyaratkan betapa kepuasan kerja sangat penting dan vital bagi kehidupan pegawai dan organisasi sehingga perlu dipelihara eksistensinya dari waktu ke waktu, bahkan terus ditingkatkan sejalan dengan dinamika perkembangan individu dan organisasi. Lebih dari itu, kepuasan kerja yang tinggi juga sangat membantu dan mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis, sehingga memberi keuntungan yang nyata baik bagi organisasi maupun karyawan. Kondisi seperti inilah yang diharapkan setiap manajemen organisasi dan menjadi salah satu alasan para peneliti untuk melakukan studi-studi kepuasan kerja, karena berkaitan dengan tenaga kerja, produktivitas kerja dan kelangsungan hidup organisasi.

Penelitian terdahulu juga banyak yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini sebagaimana terlihat dalam penelitian Tsai dan Huang (2008: 574) yang hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang terdiri dari faktor pekerjaan itu sendiri, supervisor, promosi, gaji dan teman sekerja memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Brown and Peterson (1993: 162) menemukan bahwa kepuasan berhubungan secara positif dengan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Vandenberghe dan Tremblay (2008: 275) menemukan bahwa kepuasan terhadap pembayaran, yang merupakan salah satu indikator kepuasan kerja, memiliki hubungan positif dengan komitmen normatif. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Huang dan Hsiao (2007: 1271) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Dengan demikian cukup jelas bahwa secara teoretik karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini semakin mempertegas dan memperkuat hasil penelitian sebelumnya tentang pentingnya karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi komitmen organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada Bab IV, maka kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi pegawai kantor Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan, maka semakin tinggi komitmen organisasi pegawai; sebaliknya semakin tidak sesuai karakteristik pekerjaan, maka semakin rendah komitmen organisasi pegawai.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai kantor Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasi pegawai; sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja, maka semakin rendah komitmen organisasi pegawai.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai kantor Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan dan semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi komitmen organisasi pegawai; sebaliknya semakin tidak sesuai karakteristik pekerjaan dan semakin rendah kepuasan kerja, maka semakin rendah komitmen organisasi pegawai.

B. Saran

Dari kesimpulan di atas, maka saran yang dapat dipertimbangkan untuk memperbaiki karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja adalah:

1. Karakteristik pekerjaan pada kantor Imigrasi Bandara Soekarno-Hatta perlu lebih diperbaiki. Upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaikinya yaitu dengan cara memperbaiki aspek-aspek yang masih kurang, seperti masalah penghargaan dari pimpinan dan upaya-upaya memberikan kritik kepada kolega. Oleh karena itu, pimpinan harus lebih menyadari akan pentingnya pemberian penghargaan kepada pegawai sebagai upaya untuk memotivasi pegawai dan perlu ditekankan pentingnya untuk melakukan kritik dan memberikan masukan kepada sesama pegawai di kantor. Pihak otoritas kantor juga mengakomodasi aspirasi dari bawahan, karena pegawai merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi, terutama bagi organisasi atau kantor yang dalam operasionalnya mengandalkan pegawai. Dengan mengakomodasi aspirasi pegawai itu, diharapkan para pegawai merasa puas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu, otonomi juga perlu lebih diperluas, sehingga pegawai dapat lebih leluasa untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang diinginkan sepanjang tidak menyalahi aturan organisasi.
2. Kepuasan kerja pegawai perlu ditingkatkan karena terbukti memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai. Upaya peningkatan perlu merujuk pada aspek-aspek yang masih ditanggapi kurang, seperti masalah insentif, tunjangan, promosi jabatan, dan pelaksanaan peran-peran kepemimpinan. Oleh karena itu, pihak otoritas kantor perlu mengusahakan adanya insentif dan tunjangan kepada para pegawai sesuai dengan kontribusinya terhadap organisasi, melaksanakan promosi jabatan secara adil dan transparan, dan mengusahakan pelaksanaan kepemimpinan secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abush, R., & Burkhead, E. J. *Job Stress and Midlife Working Women: Relationships Among Personality Type, Job Characteristics, and Job Tension*. *Journal of Counseling Psychology*, 31, 1984.
- Aldag, J. Ramon, Barr, Steve H., and Brief, Arthur P., *Measurement of Received Task Characteristics*, *Psychology Bulletin*, 1981.
- Al-Rasyid, Harun. *Statistika Sosial*, Disunting oleh: Teguh Kusmantoroadji, Program Pascasarjana UNPAD, Bandung, 1994.
- Anoraga, Panji, *Psikologi Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, 1992.
- As'ad, Moh. *Psikologi Sosisl Untuk Perusahaan dan Industri*, Jakarta: Rajawali, 1985.
- Azwar, Saifuddin, *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Benkhoff, B., (1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. *Journal of Human Relations*. Vol. 50. No. 6.
- Bishop, Scott & Burrough, (2000). *Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment*, *Journal of Management*, 26, (6).
- Cumming, Thomas G. and Christopher G. Worley, *Organization Development and Change*, US: Thomson – South-Western, 2005.
- Daft, Richard L., *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Mason: Thomson Higher Education, 2007.
- Davis, Keith dan Jhon W. Newstron *Perilaku dalam Organisasi*, Terjemahan dari Jumiaty, Jakarta: Erlangga, 1990.
- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 & Jilid 2. Terjemahan oleh Triana Iskandarsyah, Jakarta: PT Prenhallindo. Jakarta, 1997.
- Fesler, Tames, *Public Administration Thory and Practice*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1980.
- Furnham, Adrian, *The Psychology of Behavior at Work*, New York: Psychology Press, 2006.

- Gaertner, Stefan, Structural determinant of job satisfaction and organizational commitment in turnover model, *Journal of Human Resources Management Review*, Volume 9 No. 4, 1999.
- Gilley, Jerry W. & Steven A. Eggland, *Principles of Human Resource Development*, Amsterdam: Addison-Wesley Publishing Company-University Association, Inc.
- Golembiewski, Robert T. and William B. Eddy, *Organization Development in Public Administration*, Boca Raton: CRC Press, 1978.
- Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin, and Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*, New Jersey: Pearson Education Inc., 2007.
- Gordon, Serge J., *Public Administration in America*, New York: St Martin's Press, 1982.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, London: Prentice Hall International, 1995.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research 2*, Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada, 2002.
- Henry, Nicholas, *Public Administration and Public Affairs*, New York: Prentice Hall, 1998.
- Huang, Tung-Chun; Wan-Jung Hsiao, The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*; 2007; 35, 9; ProQuest Science Journals, pg. 1265
- Ivancevich, John M. and Micahel T. Matteslon, *Organizational Behavior and Management*. Sixth Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2002.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Boston: McGraw-Hill, 2008.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, USA: Richard D. Irwin, 1997.
- Kerlinger, Fred N. & Howard B. Lee, (2000). *Foundations of Behavioral Research*, Furth Worth: Harcourt College Publisher.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, 2004.
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, Boston: McGraw-Hill, 2008.

- Markovits, Yannis, Ann J. Davis and Rolf van Dick, Organizational commitment profiles and job satisfaction among greek private and public sector employees, *International Journal of Cross Cultural Management*, 2007 Vol 7(1): 77–99
- McMillan, James H. and Sally Schumacher, *Research in Education*, New Jersey: Pearson, 2006.
- Mierlo, H. van, et al. “Individual Autonomy in Work Teams: the Role of Team Autonomy, Self-efficacy and Social Support.” Erasmus University pf Rotterdam, Institute of Psychology, p. 4, 2005
- Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe. *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W., & Steers, Richard M., (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academics Press, New York.
- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W., & Steers, Richard M., *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academics Press, New York, 1982.
- Mullins, Laurie J., *Management and Organizational Behavior*, Essex: Pearson Education Limited, 2005.
- Munandar, A.S., *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: UI-Press, 2001.
- Nelson, Debra L. and James Campbell Quick, *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges*, Ohio: South-Western, 2006.
- Nelson, Debra L., and James Campbell Quick, *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges*, Ohio: South-Western, 2006.
- Newstrom, John W. dan Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, New Delhi: Tata McGraw-Hill, 1998.
- Newstrom, John W., *Organizational Behavior*, Boston: McGraw Hill, 2007.
- Panggabean, Mutiara S., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Paul Hersey, Kenneth h. Blanchard dan Dewey E. Johnson, *Management Of Organization Behavior: Utilizing Human Resources* (New Jersey: Pretice-Hall, Inc., 1996), p.446
- Robbins, 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontrovers dan Aplikasi*, Jilid 1, alih bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo.

- Robbins, S.P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, & Aplikasi*. Penerjemah Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan
- Robbins, Stephen H. and Timothy A. Judge, 2007. *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Englewood Cliff:Prentice Hall, 1990.
- Rohdewohld, Rainer, *Public Administration In Indonesia*, Melbourne: Montech Pty Ltd, 1995.
- Rosenbloom, D. H., *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. Second Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1989.
- Rosenfeld, Cinara R., "Autonomy At Work: Freedom Or Control?" Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, p. 1, 2004, info.iis@scass.uu.se. www.scass.uu.se/iis2005.
- Schunk, Dale H., Paul R. Pintrich, and Judith L. Meece. *Motivation in Education: Theory, Research and Application*, New Jersey: Upper Saddle River, 2008.
- Shafrita, Jay M & Russel, EW, *Public Administration Copyright*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1997.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., & Abdulla, M.H.A. (2003). Organizational Commitment and Performance among guest workers and citizens of an Arab Country. *Journal of Business Research*. 56, 1021-1030.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: CV Haji Masagung, 2001.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Jakarta: STIE YKPN, 1997.
- Sirota, David, Louis A Mischkind and Michael Irwin Meltzer. *The Enthusiastic Employee*. New Jersey: Pearson Education, 2005.
- Slattery, J. P., & T. T. R. Selvarajan, *Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention*. Paper presented for the Organizational Behavior and Organizational Theory track at the March 31, 2005, Midwest Academy of Management Annual Meeting, 2005.
- Slocum, John W. and Don Hellriegel, *Fundamentals of Organizational Behavior*, USA: Thomson Higher Education, 2007.
- Slocum, John W., and Don Hellriegel, *Fundamentals of Organizational Behavior*, USA: Thomson Higher Education, 2007.

- Snell, Scott and George Bohlander, *Human Resource Management*, Mason: Thomson Higher Education, 2007.
- Spector, Paul E., *Job Satisfaction*, USA: SAGE Pub., Inc., 1997.
- Steers, Richard M. (1985). *Effektivitas Organizational Behavior*. Penerjemah Magdalena Jamin. Jakarta: LPPM & Erlangga.
- Stoner, James AF. *Manajemen*. Edisi kedua, Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga, 1996.
- Supranto, J., 2001. *Statistik: Teori dan Aplikasi*, Jakarta: Erlangga.
- Temaluru, Johanes, 2001. *Kualitas SDM dari Perspektif IPO: Hubungan antara komitmen terhadap organisasi dan faktor-faktor demografis dengan kepuasan kerja karyawan*, Jakarta: Pengembangan Bagian PIO Fakultas Psikologi UI.
- Tjokroamidjojo, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, Jakarta: LP3ES, 1974.
- Tsai, Ming-Tien and Chun-Chen Huang, The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics* (2008) 80:565–581
- Turner, Arthur N. and Lawrence, Paul R., 1965. *Industrial Job and the Worker: An Investigation of Response of Attribute*, Cambridge: Harvard University Press.
- Vroom, V., *Work and Motivation*, dikutip langsung oleh Mop. As'ad, *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty, 1995.
- Werther, William B., Jr and Keith Davids, *Human Resources and Personnel Management*, New York: McGraw Hill, Inc., 1996.
- Wexley, Kenneth N., Gary A. Yukl, *Perilaku Organisasi Psikologi Personalia*, Terjemahan Agus Dharma, Jakarta: Bina Aksara, 1991.
- Widjaja, H.A.W., *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2002
- William, Allan P.O., *Using Personnel Research*, Hants England: Gower Publishing, 1983.
- Wilson, Woodrow, *The Study of Administration*, *Political Science Quarterly*, 2 (June), 1987, 197-222.

Jakarta, Februari 2009

Kepada Yth,
Bapak/Ibu Pegawai Kantor Induk Bandara Soekarno-Hatta
Di
Tempat

Dengan Hormat,

Bersama ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner terlampir, yaitu mengenai karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kuesioner ini saya gunakan untuk mengumpulkan data penelitian dalam rangka penulisan tesis. Karena semata-mata untuk kepentingan akademis, maka kuesioner ini tidak akan memberikan dampak apapun terhadap kinerja Bapak/Ibu. Oleh karena itu, saya mohon Bapak/Ibu dapat memberikan jawaban secara jujur sesuai dengan kenyataan dan pengalaman yang Bapak/Ibu rasakan.

Atas bantuan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

Laksmi Hanidinarti

BERILAH TANDA \surd PADA SALAH SATU KOTAK YANG TERSEDIA SESUAI DENGAN KONDISI ANDA.

1. Jenis Kelamin:

Laki-laki

Perempuan

2. Status:

Menikah

Belum Menikah

3. Usia:

\leq 20 tahun

21-30 tahun

31-40 tahun

41-50 tahun

$>$ 50 tahun

4. Pendidikan:

SLTP

SMA

Akademi

S1

S2

5. Lama Kerja:

\leq 5 tahun

6-10 tahun

11-15 tahun

15-20 tahun

$>$ 20 tahun

BERILAH TANDA “✓” PADA SALAH SATU KOTAK DALAM KOLOM ALTERNATIF JAWABAN SESUAI DENGAN JAWABAN ANDA. ALTERNATIF JAWABAN YANG DISEDIAKAN ADALAH:

SS : Sangat Setuju TS : Tidak Setuju
 S : Setuju STS : Sangat Tidak Setuju
 R : Ragu-Ragu

A. Karakteristik Pekerjaan

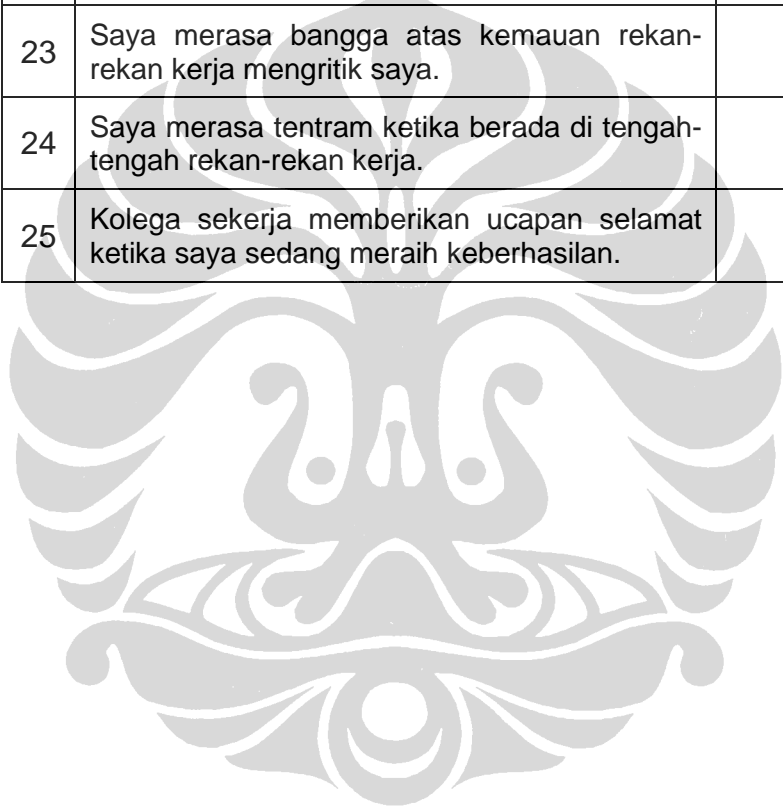
No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	Pekerjaan saya memunculkan hal-hal baru yang menuntut kemampuan saya.					
2	Pekerjaan saya membutuhkan kreativitas yang tinggi.					
3	Pekerjaan saya menuntut keterampilan teknis dan non teknis.					
4	Pekerjaan saya dapat diselesaikan melalui banyak pendekatan kerja.					
5	Pekerjaan saya dapat diselesaikan seorang diri tanpa bantuan atau berhubungan dengan orang lain.					
6	Saya bekerja sesuai uraian tugas/pekerjaan.					
7	Tugas-tugas di kantor menuntut saya dapat bekerja secara individual.					
8	Saya mengenal dengan baik detil pekerjaan saya di kantor.					
9	Saya mengambil peran yang jelas dalam kerja tim di kantor.					
10	Saya mengerti apa yang harus saya lakukan sehubungan dengan penyelesaian tugas saya.					
11	Saya melibatkan diri dalam setiap pekerjaan secara total.					
12	Saya merasakan bahwa pekerjaan saya bermanfaat untuk orang lain.					
13	Hasil kerja saya benar-benar mempunyai arti nyata bagi organisasi.					
14	Pekerjaan yang saya tekuni memberikan manfaat besar bagi kehidupan saya pribadi.					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
15	Pekerjaan saya bermanfaat bagi kepentingan bangsa.					
16	Saya bebas merencanakan pekerjaan yang akan saya lakukan.					
17	Segala sesuatu yang saya kerjakan merupakan inisiatif saya sendiri.					
18	Saya memiliki kewenangan penuh atas tugas yang menjadi tanggung jawab saya.					
19	Dalam menyelesaikan tugas, saya leluasa menggunakan cara-cara tertentu yang menurut saya tepat.					
20	Saya dapat mendelegasikan tugas saya kepada pegawai lain ketika sedang berhalangan kerja.					
21	Pimpinan memberikan pujian atas hasil kerja saya.					
22	Pimpinan memberikan penghargaan khusus atas prestasi kerja saya.					
23	Pimpinan memberikan apresiasi positif atas pekerjaan yang saya lakukan.					
24	Rekan-rekan di kantor memberikan kritik dan saran atas kinerja saya meskipun tidak saya minta.					
25	Pimpinan memberikan masukan untuk membenahi kesalahan-kesalahan yang saya perbuat dalam penyelesaian tugas.					

B. Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya tekuni sekarang.					
2	Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan latar belakang pendidikan saya.					
3	Saya dapat mengembangkan potensi saya di kantor dengan leluasa					
4	Pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.					
5	Saya merasa dapat menyumbangkan keahlian saya untuk organisasi.					
6	Kantor memberikan gaji sesuai dengan kapasitas saya.					
7	Kantor memberikan gaji sesuai dengan aturan yang berlaku.					
8	Tunjangan yang saya terima memberikan jaminan yang bagi hidup saya dan keluarga.					
9	Insentif yang diberikan kepada saya sesuai dengan prestasi saya.					
10	Kantor memberikan kompensasi secara adil untuk semua pegawai.					
11	Kantor memberlakukan kriteria promosi jabatan untuk semua pegawai tanpa pilih kasih.					
12	Kantor melakukan proses promosi secara fair.					
13	Hanya pegawai yang benar-benar memenuhi kriteria yang akhirnya memperoleh peluang untuk dipromosikan.					
14	Pimpinan memberlakukan setiap karyawan secara adil dan sama dalam proses promosi jabatan.					
15	Promosi jabatan yang dilakukan di kantor betul-betul sesuai dengan kebutuhan.					
16	Pimpinan memberikan kebebasan kepada saya untuk mengaktualisasikan potensi diri.					
17	Pimpinan menghargai pendapat atau hasil kerja saya.					
18	Pimpinan memberikan perasaan terlindungi.					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
19	Pimpinan mengembangkan pola komunikasi dua arah yang memungkinkan saya dapat berkomunikasi dengan leluasa.					
20	Pimpinan memperlakukan pegawai dengan adil dan bijaksana.					
21	Rekan-rekan kerja segera menolong ketika mengetahui saya membutuhkan pertolongan.					
22	Saya merasa bahwa kolega sekerja adalah teman baik untuk berbagi rasa.					
23	Saya merasa bangga atas kemauan rekan-rekan kerja mengkritik saya.					
24	Saya merasa tenang ketika berada di tengah-tengah rekan-rekan kerja.					
25	Kolega sekerja memberikan ucapan selamat ketika saya sedang meraih keberhasilan.					



C. Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
1	Masalah-masalah yang dihadapi organisasi adalah masalah saya juga.					
2	Saya menceritakan kepada kolega sekerja bahwa organisasi ini merupakan tempat bekerja yang baik.					
3	Saya bersedia bekerja keras melebihi apa yang biasa diharapkan dari seorang pegawai agar organisasi ini maju.					
4	Saya bangga menceritakan kepada orang lain bahwa saya adalah pegawai di organisasi ini.					
5	Saya yakin organisasi ini benar-benar dapat menjamin masa depan saya dan keluarga.					
6	Saya akan tetap loyal bekerja di organisasi ini.					
7	Saya merasa bersalah bila harus meninggalkan organisasi ini untuk bekerja di tempat lain.					
8	Kekurangan yang masih ada di organisasi ini mendorong saya untuk bekerja lebih baik.					
9	Tugas saya sebagai pegawai antara lain melihat apakah organisasi ini telah berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku.					
10	Saya berusaha mematuhi peraturan-peraturan organisasi.					
11	Saya bekerja dengan menjunjung tinggi nilai-nilai yang berlaku di organisasi.					
12	Saya tidak akan membiarkan penyelewengan atas norma-norma yang berlaku di organisasi terjadi.					
13	Saya mendukung otoritas organisasi untuk memberikan sanksi yang tegas terhadap setiap pelanggaran tata tertib organisasi.					
14	Demi kemajuan organisasi, saya menyokong pembaruan atas peraturan-peraturan yang berlaku di organisasi.					
15	Saya tidak rela jika peraturan organisasi di langgar oleh anggota organisasi.					
16	Saya pikir menjadi pegawai di organisasi ini sangat menyenangkan, karena dapat mengaktualisasikan diri dengan leluasa.					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	R	S	SS
17	Saya tetap akan bekerja di organisasi ini karena saya yakin dapat memenuhi kebutuhan saya.					
18	Kenyamanan bekerja di organisasi ini membuat saya tetap bertahan.					
19	Kesejahteraan yang diberikan organisasi ini mendorong saya terus bekerja dengan baik.					
20	Kepemimpinan organisasi yang efektif menyebabkan saya rela mengabdikan diri di organisasi ini untuk selamanya.					
21	Kebebasan berpikir yang dikembangkan organisasi ini sehaluan dengan kepribadian saya, sehingga saya tetap bekerja di organisasi ini.					
22	Keakraban yang terjadi di organisasi ini membuat saya tidak ingin bekerja di tempat lain.					
23	Pola komunikasi dua arah yang dikembangkan organisasi ini membuat saya merasa dimanusiakan sehingga saya tidak perlu mencari tempat lain untuk bekerja.					
24	Pengembangan diri pegawai di organisasi ini sesuai dengan keinginan saya, sehingga saya merasa tenang mengabdikan diri di organisasi ini.					
25	Saya akan rugi besar jika meninggalkan organisasi ini.					