



UNIVERSITAS INDONESIA

HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL PEGAWAI DI KELURAHAN  
JOMBANG WETAN, MASIGIT, PANGGUNG RAWI, GEDONG  
DALEM DAN SUKMAJAYA KECAMATAN JOMBANG  
KOTA CILEGON

TESIS

PUSPITA KUSUMAWARDANI  
NPM. 0906589261

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
JAKARTA  
JUNI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL PEGAWAI DI KELURAHAN  
JOMBANG WETAN, MASIGIT, PANGGUNG RAWI, GEDONG  
DALEM DAN SUKMAJAYA KECAMATAN JOMBANG  
KOTA CILEGON

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Ilmu Administrasi (MA) dalam Ilmu Administrasi


PUSPITA KUSUMAWARDANI  
NPM. 0906589261

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
Kekhususan: Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

JAKARTA  
JULI 2012

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Puspita Kusumawardani  
NPM : 0906589261  
Tanda Tangan :   
Tanggal : Juli 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Puspita Kusumawardani  
 NPM : 0906589261  
 Program Studi : Ilmu Administrasi  
 Judul Tesis : Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional Pegawai di Kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem dan Sukmajaya Kecamatan Jombang Kota Cilegon

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi (MA) pada Program Studi Ilmu Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI:

Ketua Sidang : Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc (.....)

Pembimbing : Dr. Rozan Anwar, MBA, MSn (.....)

Penguji Ahli : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (.....)

Penguji Sekretaris : Drs. Heri Faturahman, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 21 Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

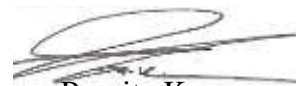
- 1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- 2) Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ, selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- 3) Prof.Dr. Bhenyamin Hoessein , selaku Ketua Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- 4) Dr. Rozan Anwar, MBA, MSn, selaku dosen pembimbing yang telah berkenan menyediakan waktu, berkorban dan tulus dan sabar untuk memberikan bimbingan, arahan, petunjuk dan saran-saran dalam penulisan tesis ini.
- 5) Eddy Syuaedi SY Alie, BA selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Cilegon yang telah memberikan sebagian dukungan biaya bantuan penyusunan tesis ini.
- 6) Camat Kecamatan Jombang yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan pendidikan, dan atas ijin yang diberikan untuk pelaksanaan penelitian dan pengambilan data untuk kepentingan penulisan tesis ini.
- 7) Segenap dosen di lingkungan Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia,

yang telah memberikan ilmu, wawasan dan bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan

- 8) Pak Deni, Pak Mustofa, Mba Mini dan seluruh staf sekretariat yang selalu setia dan sabar untuk memberikan bantuan dan dukungan untuk kelancaran administrasi sejak awal perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
- 9) Rekan-rekan di lingkungan Kecamatan Jombang yang penuh pengertian dan perhatian, sehingga mendukung dalam menyelesaikan tesis ini.
- 10) Rekan-rekan di lingkungan Badan Kepegawaian dan Diklat Cilegon yang mendukung selama perkuliahan sejak awal hingga penyelesaian tesis ini.
- 11) Rekan-rekan PSDM angkatan XIV yang selalu setia kawan, saling membantu satu sama lain, dan selalu memberikan semangat dalam setiap tugas dan kegiatan semasa perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
- 12) Riska Handayani, Trinanda Puspitosari, Uwa Mimin dan Mbak Ayang yang selalu menyediakan tempat menginap sejak awal hingga akhir kuliah.
- 13) Suamiku tercinta yang selalu memberikan perhatian, dukungan moril dan do'a demi keberhasilan studi ini.
- 14) Nadia Farhana Darmawan, anakku tersayang yang selalu menjadi motivasi terbesarku untuk menyelesaikan studi ini.
- 15) Ayah dan ibu tercinta serta saudara-saudaraku, atas perhatian dan doanya.
- 16) Pihak-pihak yang turut membantu dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi para pembaca.

Jakarta, Juni 2012



Puspita Kusumawardani

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : PUSPITA KUSUMAWARDANI  
NPM : 0906589261  
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PEGAWAI DI KELURAHAN JOMBANG WETAN, MASIGIT, PANGGUNG RAWI, GEDONG DALEM DAN SUKMAJAYA KECAMATAN JOMBANG KOTA CILEGON

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 21 Juni 2012

Yang menyatakan



(PUSPITA KUSUMAWARDANI)

## ABSTRAK

Nama : Puspita Kusumawardani  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul : Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional Pegawai di Kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem dan Sukmajaya Kecamatan Jombang Kota Cilegon

Tesis ini membahas hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional pegawai di Kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem dan Sukmajaya Kecamatan Jombang Kota Cilegon. Tujuan penelitian ini adalah untuk 1) mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem dan Sukmajaya Kecamatan Jombang Kota Cilegon, 2) mengetahui tingkat komitmen organisasi pegawai Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem dan Sukmajaya Kecamatan Jombang Kota Cilegon, dan 3) mengetahui hubungan antara kepuasan kerja Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem dan Sukmajaya dan tingkat komitmen organisasi terhadap Kecamatan Jombang.

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif. Objek penelitian ini adalah pegawai kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem dan Sukmajaya Kecamatan Jombang Kota Cilegon, dengan sampel sebanyak 73 responden diambil melalui teknik *stratified random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan lima skala likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya dengan analisa *Cronbach's alpha*. Data yang terkumpul merupakan data ordinal, dianalisis dengan menggunakan distribusi frekuensi dan analisa korelasi Rank Spearman's (*Spearman's Rho*) dengan menggunakan bantuan program *software* SPSS versi 16.0.

Hasil analisis menunjukkan lemahnya korelasi antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi (di bawah 0.5) dan menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen organisasi pegawai Kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem dan Sukmajaya Kecamatan Jombang Kota Cilegon. Demikian sebaliknya, makin rendah kepuasan kerja, makin rendah pula komitmen organisasi pegawai tersebut.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi



## ABSTRACT

Name : Puspita Kusumawardani  
Program of The Study : Administrative Sciences  
Title : The Relationship Between Job Satisfaction with Organizational Commitment in the Village Employees Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem and Sukmajaya Jombang District Cilegon

This thesis discusses the relationship between job satisfaction and organizational commitment of employees in the Village of Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem and Sukmajaya Cilegon Jombang District. The purpose of this study was to 1) determine the level of employee job satisfaction Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem and Sukmajaya Cilegon Jombang District, 2) determine the level of employee organizational commitment Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem and Sukmajaya Jombang District Cilegon, and 3) determine the relationship between job satisfaction Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem and Sukmajaya and level of organizational commitment to the District Jombang.

This study is explanative research with quantitative approach. Object of this study were employees of Jombang Wetan village, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem and Sukmajaya Cilegon Jombang District, with a sample of 73 respondents drawn through stratified random sampling technique. Collecting data using a questionnaire with five Likert scale that has tested the validity and reliability with Cronbach's alpha analysis. The data collected are ordinal the data, analyzed using frequency distributions and Spearman's rank correlation analysis (Spearman's Rho) by using statistical software program SPSS version 16.0.

Result of the analysis showed weak correlation between job satisfaction with organizational commitment (below 0.5) and show that the higher job satisfaction, the higher the organizational commitment of employees Village Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem and Sukmajaya Cilegon Jombang District. And vice versa, the lower the job satisfaction, lower organizational commitment to employee well.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment

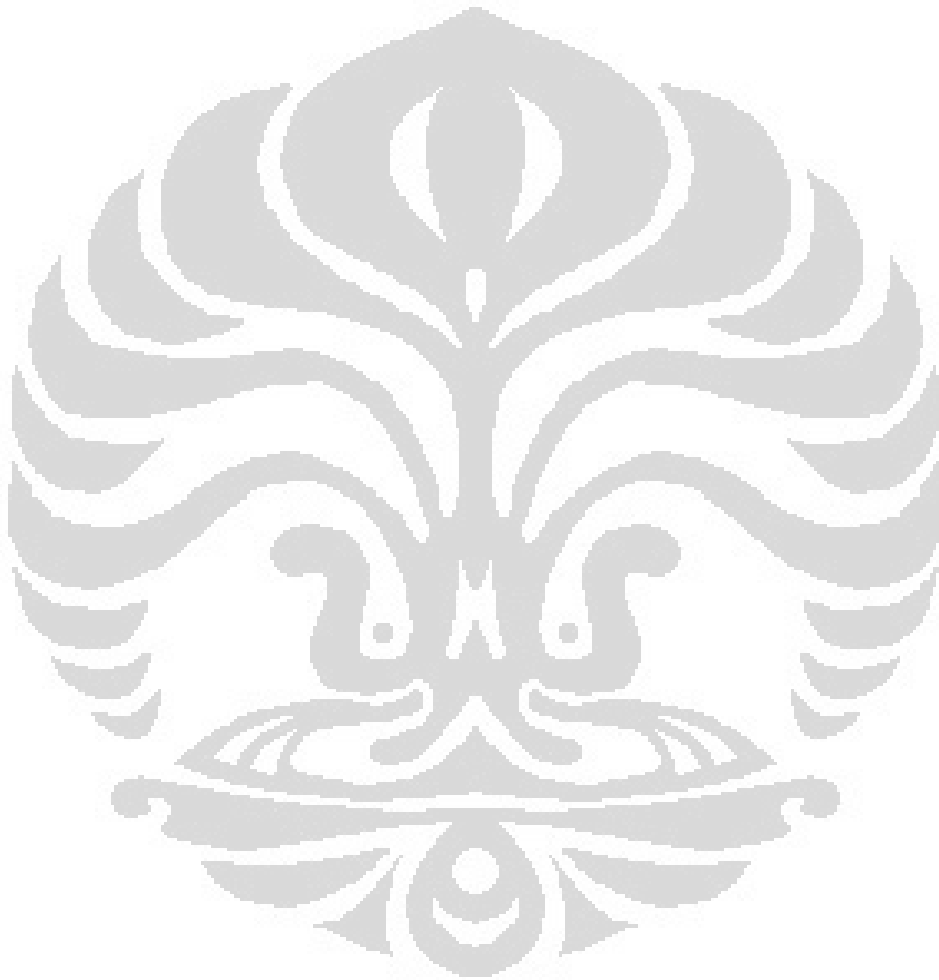
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRACT/ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	9
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	
2.1 Kepuasan Kerja.....	16
2.1.1. Konsep dan Pengertian Kepuasan Kerja.....	11
2.1.2 Teori Kepuasan Kerja.....	12
2.1.3 Aspek-aspek dari Kepuasan Kerja.....	22
2.1.4 Konsekuensi dari Kepuasan Kerja.....	33
2.2 Komitmen Organisasi.....	36
2.2.1 Konsep dan Pengertian Komitmen Organisasi.....	38
2.2.2 Komponen Komitmen Organisasi.....	51
2.2.3 Kriteria Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	59
2.2.4 Model Analisis.....	60
2.2.5 Operasionalisasi Konsep.....	61
2.2.6 Model Penelitian.....	63
<b>3. METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	64
3.1 Pendekatan Penelitian.....	64
3.2 Jenis Penelitian.....	64
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	65
3.3.1 Penelitian Lapangan.....	65
3.3.2 Studi Kepustakaan.....	65
3.4 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	66
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	67
3.6 Keterbatasan Penelitian.....	69
<b>4. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b> .....	70
4.1 Gambaran Umum Hasil Penelitian.....	70

4.1.1	Tugas Pokok dan Fungsi.....	70
4.1.2	Organisasi.....	70
4.1.3	Jumlah Pegawai Kelurahan se-Kecamatan Jombang	71
4.2	Deskripsi Data Responden.....	72
4.2.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Golongan.....	73
4.2.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	76
4.2.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	77
4.2.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
4.2.5	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	78
4.2.6	Deskripsi Responden Berdasarkan Status Pegawai	
4.3	Analisis Distribusi Frekuensi.....	79
4.3.1	Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	80
	4.3.1.1. Faktor Kepuasan Kerja Intrinsik.....	80
	4.3.1.2. Faktor Kepuasan Kerja Ekstrinsik.....	83
4.3.2	Tingkat Kepuasan Kerja.....	90
4.3.3	Variabel Komitmen Organisasi .....	91
	4.3.3.1. Faktor Afektif.....	91
	4.3.3.2. Faktor Continuance .....	96
	4.3.3.3. Faktor Normatif.....	99
4.3.4	Tingkat Komitmen Organisasi.....	104
4.4	Pengujian Hipotesis.....	107
4.4.1	Pengujian Hipotesis Penelitian Analisis Korelasi Bivariate.....	107
<b>5.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>110</b>
5.1	Kesimpulan.....	110
5.2	Saran.....	111
	<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>	<b>113</b>

## DAFTAR GAMBAR

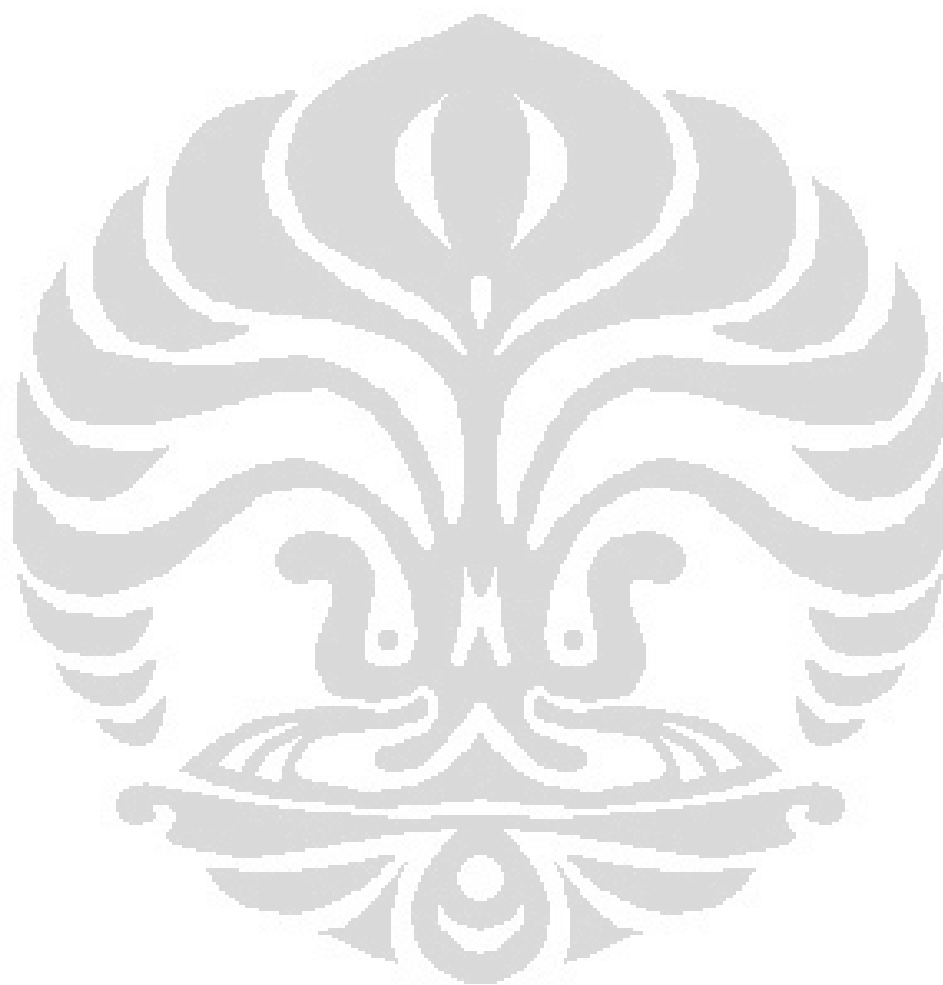
Gambar 2.1	Gambar <i>Reward Performance Model of Motivation</i>	29
Gambar 2.2	Gambar Model Analisis Penelitian	60
Gambar 2.3	Gambar Kerangka Model Penelitian	63



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tabel Variabel, Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja	61
Tabel 2.2	Tabel Variabel, Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi	62
Tabel 3.1	Tabel Skor Jawaban Responden	65
Tabel 3.2	Penetapan Jumlah Sample	66
Tabel 3.3	Tabel Kriteria Koefisien Korelasi Guilford	68
Tabel 4.1	Tabel Jumlah Pegawai Kelurahan se-Kecamatan Jombang Bulan Mei 2012	71
Tabel 4.2	Tabel Rekap Jumlah Pegawai Kelurahan se-Kecamatan Jombang Berdasarkan Perjenjangan Kediklatan	72
Tabel 4.3	Tabel Distribusi Frekuensi Berdasarkan Golongan	73
Tabel 4.4	Tabulasi Silang Antara Status Golongan dengan Kepuasan Kerja	74
Tabel 4.5	Tabulasi Silang Antara Status Golongan dengan Komitmen Organisasi	75
Tabel 4.6	Tabel Distribusi Frekuensi Berdasarkan Usia	76
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Tingkat Pendidikan	77
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin	78
Tabel 4.9	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Masa Kerja	78
Tabel 4.10	Distribusi Frekuensi Berdasarkan Status Pegawai	79
Tabel 4.11	Frekuensi Nilai-nilai Moral	80
Tabel 4.12	Frekuensi Tanggung Jawab	82
Tabel 4.13	Frekuensi Kreativitas	83
Tabel 4.14	Frekuensi Supervisi	84
Tabel 4.15	Frekuensi Pengawasan	85
Tabel 4.16	Frekuensi Keamanan	86
Tabel 4.17	Frekuensi Kebijakan Perusahaan	87
Tabel 4.18	Frekuensi Kemajuan ( <i>Advancement</i> )	88
Tabel 4.19	Frekuensi Rekan Kerja	89
Tabel 4.20	Frekuensi Hasil Median Variabel Kepuasan Kerja	90
Tabel 4.21	Frekuensi Kesanggupan Melaksanakan Tugas Dengan Baik	91
Tabel 4.22	Frekuensi Perasaan Bahagia	92
Tabel 4.23	Frekuensi Kesanggupan Memikirkan Masalah Dinas	93
Tabel 4.24	Frekuensi Keyakinan Bahwa Kelurahan Memberi Arti Hidup	94
Tabel 4.25	Frekuensi Kesanggupan Menjadi Pegawai Kelurahan Sampai Akhir	95
Tabel 4.26	Frekuensi Pernyataan bahwa Kelurahan di Kecamatan Jombang Merupakan Kebutuhan	96
Tabel 4.27	Frekuensi Tidak Akan Meninggalkan Kelurahan di Kecamatan Jombang	97
Tabel 4.28	Frekuensi Kesanggupan Mengutamakan Kepentingan Dinas	98

Tabel 4.29	Frekuensi Mempertahankan Nilai Organisasi	99
Tabel 4.30	Frekuensi Kewajiban Moral	100
Tabel 4.31	Frekuensi Keputusan yang Benar	101
Tabel 4.32	Frekuensi Loyalitas karena Panggilan Hati	102
Tabel 4.33	Frekuensi Pengkhianatan Tujuan Hidup	103
Tabel 4.34	Frekuensi Kesanggupan untuk Cinta dan Setia kepada Kelurahan di Kecamatan Jombang	104
Tabel 4.35	Frekuensi Hasil Median Variabel Komitmen Organisasi	105
Tabel 4.36	Hasil Uji Koefisien Korelasi Rank Spearman's	107



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pemerintahan sebagai salah satu bentuk organisasi harus bisa mencapai tujuannya yaitu melayani masyarakat dengan pelayanan yang baik dan memuaskan. Pelayanan yang bersifat langsung kepada masyarakat merupakan salah satu tugas organisasi kelurahan.

Kelurahan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 tentang Kelurahan adalah wilayah kerja Lurah sebagai perangkat daerah Kabupaten/Kota dalam wilayah kerja Kecamatan. Kelurahan merupakan perangkat daerah terkecil di bawah Kecamatan dan termasuk Pemerintah Daerah. Sebagaimana diterangkan dalam peraturan pemerintah ini yang termasuk ke dalam Pemerintah Daerah adalah Gubernur, Bupati/Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah. Dengan kata lain Kelurahan merupakan perangkat daerah yang juga merupakan suatu organisasi, khususnya organisasi pemerintahan.

Menghadapi perubahan kebijakan setelah keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 tentang Kelurahan dan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, kelurahan mengalami perkembangan dan perubahan. Oleh karena itu pergeseran perubahan status desa menjadi kelurahan menunjukkan perbedaan-perbedaan kondisi lingkungan kerja di kelurahan dari keadaan sebelumnya.

Kelurahan dipimpin oleh Lurah dibantu oleh perangkat kelurahan yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan dari Bupati/Walikota, selain daripada itu Lurah mempunyai tugas:

1. Pelaksanaan kegiatan pemerintahan kelurahan
2. Pemberdayaan masyarakat
3. Pelayanan masyarakat

4. Penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum, dan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum

Tenaga kerja yang kemudian disebut pegawai di kelurahan merupakan aset yang sangat penting untuk menjalankan organisasi kelurahan. Pegawai di kelurahan khususnya kelurahan yang berada di Kecamatan Jombang terdiri dari bermacam-macam status pegawai. Tugas kelurahan yang utama adalah memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tidak terlepas dari kualitas pelayanan dan komitmen pegawai yang dimiliki, baik komitmen terhadap pekerjaannya maupun terhadap organisasi kelurahan itu sendiri.

Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 tentang Kelurahan menyebutkan bahwa Susunan Organisasi Kelurahan terdiri dari Lurah dan Perangkat Kelurahan. Perangkat Kelurahan sebagaimana dimaksud diisi dari Pegawai Negeri Sipil yang diangkat oleh Sekretaris Daerah. Disinilah munculnya perbedaan kenyataan yang tampak di lapangan bahwa terdapat bermacam-macam status pegawai di kelurahan. Pegawai terdiri dari pegawai tetap dan tidak tetap. Bermacam-macam status pegawai di kelurahan berawal dari perubahan desa menjadi kelurahan. Status tenaga kerja di kelurahan yang awalnya tidak ada Pegawai Negeri Sipil (PNS), kini bercampur baur terdiri dari pegawai tetap berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai tidak tetap berstatus Tenaga Kerja Kontrak (TKK) dan Tenaga Kerja Sukarela (TKS).

Tenaga Kerja Kontrak (TKK) dan Tenaga Kerja Sukarela (TKS) telah ada sejak masa Pemerintahan Desa. Meskipun telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 tentang Kelurahan bahwa Perangkat Kelurahan terdiri dari Pegawai Negeri Sipil yang diangkat oleh Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota atas usul Camat. Kecenderungan orang beranggapan bahwa PNS lebih besar gajinya dibanding tenaga kerja lainnya yang ada di kelurahan. Sementara di sisi lain semua pegawai baik PNS, TKK maupun TKS harus tetap menunjukkan performa pelayanan terbaik bagi masyarakat harus dapat diatasi



organisasi kelurahan itu sendiri. Perbedaan status di satu lingkungan kerja kelurahan tersebut harus bisa di satukan agar karyawan tetap memiliki komitmen kerja yang tinggi walaupun dari segi penghasilan tentu saja berbeda satu sama lain.

Beberapa teori menunjukkan bahwa motivasi seseorang dapat berdampak terhadap kepuasan kerjanya. Teori-teori motivasi yang mempunyai dampak pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja, diantaranya adalah hirarkhi kebutuhan Maslow, Teori dua faktor atau motivation-hygiene Herzberg, dan teori distribusi keadilan Lawler (2008) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Kondisi ini mengisyaratkan adanya kepuasan para individu dalam organisasi seseorang bertahan dalam usahanya. Hanya individu-individu yang termotivasi yang akan tetap bertahan pada pekerjaan cukup lama untuk mencapai tujuan mereka, dan mereka akan bekerja keras. Usaha keras tersebut disesuaikan dan disalurkan kepada keuntungan organisasi atau perusahaan dengan jalan mengarahkan usaha keras secara konsisten menuju tercapainya tujuan organisasi dan ketekunan.

Kepuasan kerja sangat abstrak dan kompleks, bahkan berpendapat menjadi tak terlukiskan dan mitos (Malik, 2011). Prinsip-prinsip yang mendasari kepuasan kerja dan motivasi berkaitan erat satu sama lain, dan untuk menumbuhkan tempat kerja yang efektif dan produktif dua konsep tidak boleh terpisah (Mowday et al, 1982;. Mathieu dan Zajac, 1990; Bono dkk, 2001;. Koys, 2001; Chen dan Francesco 2003, Greguras et al, 2004;. Tziner et al.,2008). Pentingnya kedua konsep ini ditekankan dalam Loosemore, Dainty dan Lingard (2003) sebagai erat untuk kesejahteraan industri konstruksi di mana populasi penelitian beroperasi. Koys (2001), Chen dan Francesco (2003) dan Tziner dkk. (2008) menegaskan bahwa keberhasilan relatif dari organisasi telah terikat pada dua motivasi konstruk kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, menurut Locke (1976) kebijakan dan peraturan yang ditetapkan organisasi akan menentukan jenis tugas,

dan pekerjaan, beban tugas, tanggung jawab, kesempatan promosi, tingkat gaji, serta kondisi fisik lingkungan kerja. Oleh karena itu pegawai akan merasakan kepuasan kerja pada organisasi yang kebijakannya membantu pegawai memperoleh apa yang dibutuhkannya.

Berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen pegawai, kebutuhan sumber daya manusia di kelurahan yang diiringi dengan perkembangan masyarakat yang semakin kompleks menuntut kinerja kelurahan yang maksimal. Hal ini tentunya didukung dengan kesiapan sumber daya manusia di kelurahan dengan mengisi jabatan di kelurahan dengan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana harapan peraturan perundang-undangan tersebut. Di samping itu sebagian tenaga honorer yang memenuhi kualifikasi untuk diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI No. 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat menambah kuantitas sumber daya manusia di organisasi pemerintahan dan kelurahan pada khususnya.

Perubahan status desa menjadi kelurahan memang belum sepenuhnya sesuai aturan yang diharapkan. Selama berstatus desa, pegawai di kelurahan terdiri dari pegawai honorer yang merangkap jabatan sebagai Kepala Seksi (Kasi) dan unsur Staf (Pelaksana). Seharusnya, sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah bahwa Lurah di Kelurahan adalah eselon IV.a sementara itu Sekretaris Kelurahan dan Kasi di Kelurahan adalah eselon IV.b yang diisi oleh Pegawai Negeri Sipil. Harapan dalam peraturan tersebut adalah mengisi seluruh kekosongan jabatan di kelurahan dengan Pegawai Negeri Sipil. Menurut pasal 12 peraturan pemerintah RI Nomor 72 tahun 2005 tentang desa disebutkan bahwa pemerintah desa terdiri dari perangkat desa lainnya yang terdiri dari Sekretariat Desa, pelaksana teknis lapangan dan unsur kewilayahan. Berkaitan dengan itu menurut pasal 6 dalam peraturan pemerintah RI Nomor 73 Tahun 2005 tentang kelurahan disebutkan

bahwa perangkat kelurahan diisi oleh Pegawai Negeri Sipil yang diangkat oleh Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota atas usul Camat.

Namun, pada kenyataannya perangkat kelurahan di Kota Cilegon belum semua berstatus PNS karena awalnya terbentuk dari desa dengan sumber daya manusia pegawai berstatus Tenaga Kerja Kontrak (TKK), dan Tenaga Kerja Sukarela (TKS) . Pegawai TKK dan TKS yang sudah ada sejak berdirinya desa sampai berubah statusnya menjadi kelurahan, harus bekerja di satu lingkungan kelurahan dengan perbedaan gaji yang cukup besar namun dituntut untuk bersama-sama melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya.

Dengan demikian dibutuhkan cara-cara untuk menjaga kebersamaan mereka dalam satu organisasi yang solid. Hal ini sangat penting untuk diketahui agar setiap organisasi mampu memberikan perhatian yang khusus kepada sumber daya manusia dalam perannya sebagai seorang karyawan di organisasi tersebut. Organisasi dituntut untuk menjaga keberadaan pegawai dengan memperhatikan kepuasan kerja pegawai dan diperlukannya komitmen pegawai untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen organisasional pegawai merupakan salah satu faktor penting bagi kelanggengan suatu organisasi. Tanpa adanya komitmen organisasional yang kuat dalam diri individu, tidak akan mungkin suatu organisasi dapat berjalan dengan maksimal.

Berdasarkan uraian di atas walaupun sudah ada beberapa penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional, penulis tetap tertarik untuk melakukan penelitian hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pegawai di kelurahan karena tampaknya pegawai yang berstatus bukan PNS dan mendapat gaji yang rendah pun tetap mau bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Penulis ingin mengetahui dengan melihat kemungkinan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen pegawai. Dari hasil penelitian ini penulis berharap dapat mengungkapkan tingkat kepuasan dan tingkat komitmen organisasi pada pegawai kelurahan se-Kecamatan Jombang.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pemikiran para ahli tentang esensi komitmen dan dianggap pentingnya komitmen pegawai bagi suatu organisasi, maka tentu saja perlu diteliti di lapangan bagaimana sebenarnya yang terjadi. Sebagaimana telah dijelaskan di latar belakang masalah, maka penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat hubungan antara tingkat kepuasan kerja pegawai Kelurahan se-Kecamatan Jombang Kota Cilegon dengan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi Kecamatan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengetahui ada tidaknya hubungan antara tingkat kepuasan kerja pegawai kelurahan se-Kecamatan Jombang dengan tingkat komitmen pegawai se-Kecamatan Jombang Kota Cilegon terhadap organisasi Kecamatan Jombang.

## 1.4 Signifikansi Penelitian

Adapun signifikansi penelitian yang dibuat ini antara lain ditujukan untuk:

1. Manfaat Akademis
  - Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi penulis sendiri dalam menambah wawasan dan mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang ilmu administrasi dan pengembangan sumber daya manusia.
  - Hasil penelitian ini secara teoritis dapat menjadi acuan/ memberi masukan terhadap penelitian-penelitian sejenis, dalam hal ini tentang kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Anggapan bahwa komitmen sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan kerja harus diutamakan dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai.

- Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan sumbangan bagi kajian ilmu manajemen sumber daya manusia mengenai perilaku organisasi secara umum
- Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan sumbangan bagi kajian ilmu manajemen sumber daya manusia mengenai komitmen pegawai secara khusus.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini bermanfaat untuk:

- Dapat menjadi masukan bagi organisasi kelurahan yang berada di lingkungan Kecamatan Jombang Kota Cilegon dalam usaha menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawainya.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini dibagi ke dalam beberapa bagian seperti yang nampak sebagai berikut:

#### Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan permasalahan penelitian, tujuan penelitian, signifikansi atau manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

#### Bab II : Tinjauan Pustaka

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang teori yang mendasari penelitian hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen pegawai, penelitian terdahulu yang relevan, Teori Kepuasan Kerja yang dipakai dari Locke dan Teori Komitmen Organisasi dari Allen dan Meyer.

#### Bab III : Metodologi Penelitian

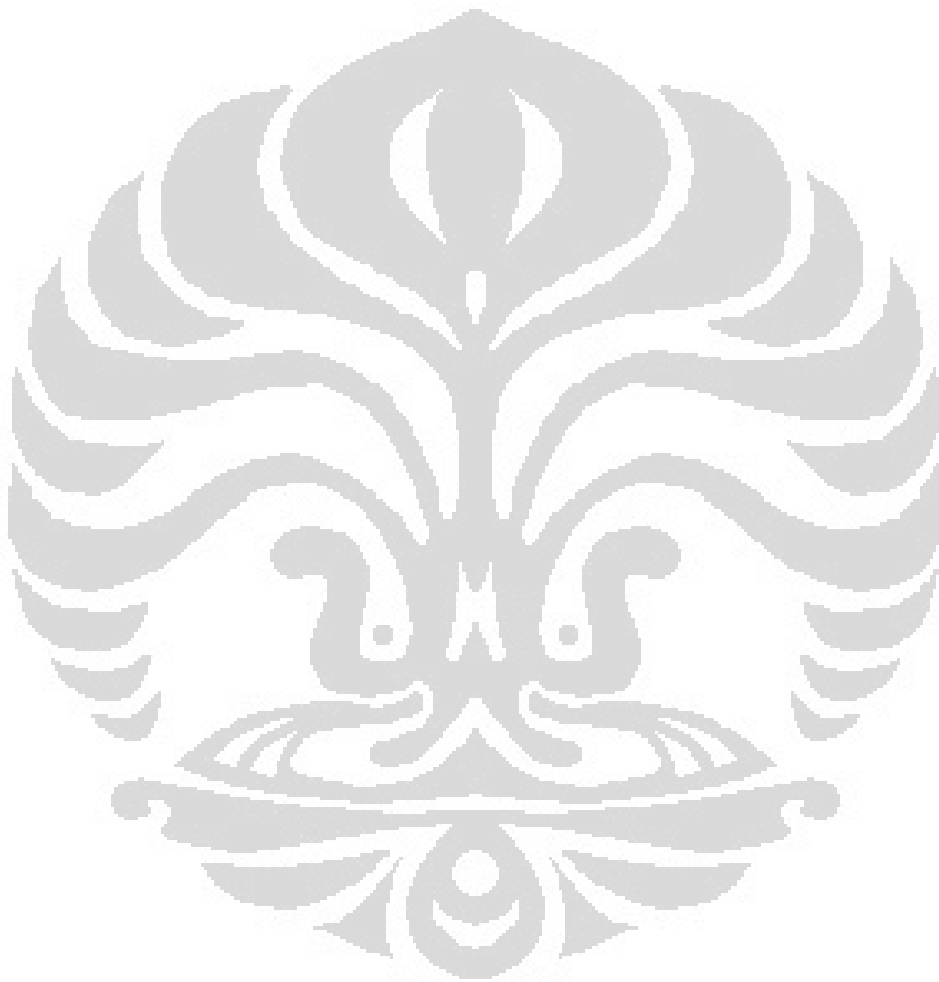
Pada bab ini dijelaskan mengenai metodologi penelitian komitmen kepada organisasi, populasi dan sampel yang digunakan, instrumen penelitian, serta analisis data digunakan.

#### Bab IV : Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bab ini dijelaskan mengenai hasil-hasil yang diperoleh dari pengolahan data serta analisis dari setiap temuan.

#### Bab V : Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dijelaskan mengenai sintesa dari penelitian komitmen kepada organisasi disertai saran-saran untuk tindak lanjut.



**Universitas Indonesia**

## BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

### 2.1. Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian *Motivation to work* yang dilakukan oleh Herzberg dengan 2 temannya ; Bernand Mausner dan Barbara Snyderman menggunakan obyek perusahaan disekitar area Pittsburg dengan 200 yang diwawancarai yang terbagi dalam dua grup pekerja.yaitu Engineers dan accountants yang pekerjaannya hamper mirip dan sangat diperlukan dlm kelompok pekerja industri moderen, pemilihan model dua grup ini menurut Herzberg sangat penting sebab dia menginginkan ‘Study Comparable group’ Dalam interview, responden menjawab pertanyaan tentang perasaan baik dan tidak tentang pekerjaannya sekarang atau yang lainnya.

Dalam artikel *The Motivation of Work* ,Herzberg menyimpulkan jawaban-jawaban atas pertanyaan ‘What do people want from their jobs ?’ sebagai factor yang mempengaruhi situasi kerja karyawan dan factor tersebut di namakan ‘factor of Hygiene’ diantaranya adalah ‘supervision, interpersonal relation, physical working, company policies and administrative procedures, remuneration, benefits and job security., dalam beberapa hal ‘Aktualisasi’ menjadi salah satu atribut kepuasan kerja dari para pekerja dan tidak melulu tentang masalah keuangan, birokrasi yg berbelit juga menjadi pelecut timbulnya ketidak puasan kerja,

Hal radikal yang dilontarkan Herzberg tentang teori motivasi adalah ‘ jobs must be restructured to increase to the maximum the ability of worker to achieve goals meaning fully related to doing of the job’ sehingga diperluka pekerja yang memiliki ‘ability’ tertentu untuk setiap pekerjaan. Dan hal ini mendorong kepercayaan Herzberg tentang perlunya menciptakan prilku Profesional dan Manageril untuk menghapus prilaku ‘clerical’ dan ‘production worker’ sehingga dapat tercapai pekerja yg memiliki ‘ability dan temperament’ yang bias menjadi pegangan untuk sukses dalam pekerjaan. Dalam *Work and the Nature of Man*, Herzberg mengadopsi pernyataan Adam tentang kecenderungan manusia sebagai

'animal nature' yang bisa mengatasi ketidakramahan lingkungan, namun semua tergantung kemampuan biologis yang dirasakannya., pernyataan adam ini seperti hygiene factor in motivation-hygiene theory. Sedangkan pengertian Abraham tentang kecenderungan hasrat manusia 'to determine, to discover, to achieve, to actualize, to progress and add to his existence', dua hal inilah yang memperkuat keyakinan Herzberg akan kemandirian alami manusia seperti 'hygiene and motivators', sebab ke duanya dapat mempengaruhi kepuasan dan kesenangan dalam kerja yg pada akhirnya membawa pada 'manpower efficiency' (kreatif, produktif, loyal dan rajin). Sehingga efektifitas pengembangan manajemen tergantung pada terciptanya suasana (atmosfir) perusahaan yang baik dengan didasari 'supervisors beliefs and behaviour'.

Menurut Herzberg (1959), perbaikan terhadap faktor-faktor ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan kerja karena ini bukan sumber kepuasan kerja. Prinsip dasar dari dinamika faktor ini adalah sebagai berikut:

- 1) Hygiene factor dapat mencegah atau membatasi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak dapat memperbaiki kepuasan kerja.
- 2) Perbaikan dalam motivator factor dapat mencegah ketidakpuasan kerja, tetapi tidak dapat mencapai ketidakpuasan kerja.

Penelitian tesis yang dilakukan oleh R. Bonasari Tobing (2005) dengan judul tesis "Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Meninggalkan Organisasi pada Pilot" menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi tidak memberikan sumbangan yang signifikan sedangkan kepuasan kerja memberikan sumbangan negatif sebesar 63.8%. Dilihat dari hubungannya, baik komitmen organisasi maupun kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan negatif terhadap intensi meninggalkan organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan nilai korelasi -0.2 pada level signifikansi 0.01 dan kepuasan kerja menunjukkan nilai korelasi -0.6 pada level signifikansi 0.01 terhadap intensi meninggalkan organisasi.



## 2.2. Komitmen Organisasional

### 2.2. Komitmen Organisasi

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting. Sehingga seringkali beberapa organisasi atau perusahaan memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi tertentu, dan bahkan ditetapkan sebagai salah satu unsur nilai budaya organisasi /perusahaan.

Namun demikian tidak jarang pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting dalam upaya menciptakan kondisi kerja yang kondusif, sehingga menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, mampu memberikan kepuasan kerja bagi para pegawainya dan akhirnya organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif. Yilmaz (2008) berpendapat bahwa *“employees play an important role in achieving organizational targets; therefore, analysis of their psychological characteristics and impact of these on the organization is crucial”*.

Selanjutnya dapat dikatakan bahwa para pegawai adalah asset organisasi, yang mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi dan menentukan laju organisasi. Oleh karenanya organisasi perlu memberikan perhatian secara intensif sehingga mereka tetap setia, bertahan dalam organisasi dan menjadi asset yang kontributif terhadap organisasi. Dengan demikian organisasi harus mampu membina komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal tersebut seperti disampaikan oleh Hunt et al (1989) bahwa pegawai yang memiliki komitmen untuk organisasi cenderung akan menyesuaikan diri dengan sasaran dan tujuan organisasi. Mereka mengharapkan untuk tetap berada dalam organisasi itu ( Ming & Chun, 2008). Hal tersebut dengan sendirinya akan memberikan keuntungan yang cukup besar bagi organisasi baik dari segi biaya maupun kualitas hasil kerja, karena pegawai yang relatif lama bertahan berarti akan lebih memiliki pengalaman dalam penyelesaian tugas.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa *” Organization commitment, in particular, has been a major field of study in recent years”*. Sedangkan Sommer, Bae dan

Luthans (1996) menjelaskan bahwasannya bentuk yang sering dipelajari untuk menjelaskan ikatan atau loyalitas pegawai terhadap organisasinya adalah komitmen organisasi. (Sheng,2008).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan satu variabel yang cukup signifikan untuk diangkat menjadi variabel dalam penelitian ini, khususnya komitmen organisasi di sektor publik. Karena sampai saat ini sebagian besar penelitian tentang komitmen adalah dilakukan dalam sektor privat (Becker, 1960; Etzioni, 1961; et al's). Porter et al (1974) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dalam kenyataannya menunjukkan kekuatan identifikasi seorang pegawai dan keterlibatan dalam sebuah organisasi resmi.

### **2.2.1. Konsep dan Pengertian Komitmen Organisasi**

Farmer et al (2003) menyebutkan bahwa pandangan – pandangan tentang komitmen organisasi sering dijelaskan dalam pengertian seperti *affective response* pada organisasi, daripada secara keseluruhan dalam konteks yang lebih spesifik. Mowday, Steers dan Porter (1979), menyatakan bahwa beberapa dari penelitian yang dilakukan menggambarkan komitmen organisasi seperti komitmen emosional dari pegawai terhadap pekerjaannya (Tanriverdi, 2008). Definisi yang disampaikan Porter, Steers, Mowday dan Boulian (1974) menyatakan ” *organizational commitment as a strong belief in, and acceptance of, the rganizational goals and values, a willingness to exert effort on behalf of the organization and a desire to remain in the organizational*” (Morrison, 2008).

Demikian pula pendapat yang dikatakan oleh Ince dan Gul (2005), komitmen organisasi dapat disimpulkan dengan mengikuti remarks sebagai berikut : ( Yilmaz,2008)

- *Acceptance of the organizational goals and values, and strong belief in them.*
- *Working harder than expected for the organization's benefit.*

- *Building an enthusiasm for continuing to be a part of the organization.*

Dari pengertian dan definisi di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasi menekankan secara luas bagaimana individu menyelaraskan beberapa aspek yang berbeda dengan organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi terkait dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya maka mereka akan berusaha memegang teguh nilai-nilai organisasi dan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini Wasti (2000) menunjukkan bahwa perasaan komitmen pegawai terlihat dalam proporsi mereka untuk memperluas pengambilan nilai-nilai pekerjaan dan tujuan mereka. Sependapat dengan definisi tersebut, Schneider, Hall dan Nygren (1974) serta Sheldon (1971) menyatakan bahwa komitmen dalam bentuk identifikasi atau jangkauan dimana pegawai menyesuaikan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi

Pendapat lain yang selaras mengatakan bahwa konsep komitmen organisasi, dalam studi yang utama, digambarkan seperti adopsi tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesanggupan bekerja keras untuk menjadi bagian organisasi dan merasa menjadi suatu anggota keluarga secara kuat (Tanriverdi, 2008). Hal tersebut menunjukkan adanya rasa kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi secara terus menerus serta adanya ketertarikan terhadap tujuan, nilai-nilai maupun sasaran organisasi.

Menurut Balfaour & Wechsler (1996) komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai semangat pegawai untuk tinggal dalam organisasi dan lebih lanjut Morrow (1983) menambahkan bahwa para pegawai tersebut bekerja bersama-sama untuk mengangkat tujuan dan nilai-nilai organisasi (Tanriverdi, 2008). Dengan kata lain komitmen juga diartikan sebagai sikap pegawai untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat

dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi atau berpartisipasi secara penuh dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat lain disampaikan McDonald dan Makin (2000) bahwa *organizational commitment as a psychological treaty signed between the person and the organization*, yaitu pada dasarnya merupakan penandatanganan kesepakatan secara psikologis antara individu dengan organisasi, dimana para individu (pegawai) menyatakan kesanggupan untuk mengikatkan diri dengan organisasi, dan dengan penuh kerelaan mengadopsi tujuan organisasi serta berusaha untuk mencapainya. Mereka meyakini dan percaya sepenuhnya bahwa keputusannya untuk menerima nilai-nilai organisasi akan memberikan imbalan yang lebih dari pada imbalan mereka secara pribadi. Dengan kata lain bergabung dalam organisasi akan lebih membantu tercapainya tujuan yang diharapkan daripada bekerja secara pribadi. Ozsoy, Ergiil dan Bayik (2004) dalam definisinya menyatakan bahwa komitmen organisasi *as an employee's valuing the organizational benefits more than their personal benefits.*

Definisi lain disampaikan oleh Valentine, Godkin dan Lucero (2002) bahwa *organizational commitment as the inclination of employees' interests and commitment to the organization*, dapat juga didefinisikan *as the adaption of the goals of the organization by the employees and their commitment to the organization in order to achieve these goals.* (Yilmaz,2008). Dari definisi tersebut seperti disampaikan Mowday et al (1979) dan Reichers (1985) dalam Tanriverdi (2008) dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga elemen penting, yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi; berarti anggota organisasi dengan tulus dan suka rela menerima nilai-nilai organisasi sebagai dasar operasionalisasi tugas pekerjaan sehari-hari dan penuh kesanggupan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut karena adanya kepercayaan bahwa dengan

menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi akan lebih memberikan keuntungan.

2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi; dengan adanya kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi maka dalam kondisi apapun setiap pegawai siap dan bersedia untuk melaksanakan segala tugas pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, tanpa adanya rasa terpaksa atau tertekan dari dan oleh pihak mana pun.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi); karena adanya keuntungan atau imbalan yang diperoleh yang dirasakan melebihi harapannya maka menimbulkan ikatan dan keinginan pegawai dalam kondisi apapun tetap bertahan untuk tetap tinggal dalam organisasi, mempertahankan keanggotaannya dan menjaga nama baik serta reputasi organisasi karena adanya rasa memiliki terhadap organisasinya.

Meskipun demikian Kotze (2006) mengakui bahwa dalam perusahaan atau organisasi apabila seseorang ditanya secara langsung tentang komitmen mereka pada sekumpulan nilai-nilai inti, maka akan menjadi sangat tinggi ketidaksukaannya dan mencari beberapa hal yang akan dikatakan bahwa mereka tidak harus menjadi anak panah yang kaku tetapi menjadi terbuka dan jujur dengan kolega dan para pelanggan, tidak harus menjadi sangat bernapsu pada pekerjaan namun memiliki komitmen yang sangat dalam pada tujuan organisasi dan menciptakan iklim yang penuh antusias, inspirasi dan semangat untuk sukses, tidak mencoba berfikir untuk keluar dari organisasi namun menetapkan cara-cara yang menantang untuk mengerjakan sesuatu, menguji proses dan sistem untuk kemampuan mereka mengembangkan nilai-nilai, dan tidak harus mencetak

kualitas dan komitmen tetapi mengambil tanggung jawab untuk menciptakan suatu kualitas output pertama kali dan setiap saat.

Dari keterangan di atas menunjukkan bahwa pada dasarnya setiap orang dalam perusahaan atau organisasi tidak mau terikat dengan nilai-nilai inti, namun karena adanya kebutuhan dan tujuan pribadi yang harus mereka capai maka mereka akan mengikatkan diri dengan sendirinya dan berusaha sebaik mungkin untuk perusahaan atau organisasi. Adanya kesesuaian antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadi akan membuat anggota organisasi akan tetap mengikatkan diri dan bertahan dalam organisasi tersebut. Bahkan mereka akan rela mengabdikan dirinya untuk organisasi tanpa mempertimbangkan besarnya jumlah yang mereka terima secara materi. Dengan kata lain bahwa gaji atau upah bukan merupakan faktor alasan yang utama mengapa pegawai mengikatkan diri dan bertahan dalam waktu yang lama dalam organisasi.

Hal tersebut seperti dinyatakan oleh Gaertner dan Nollen (1989) bahwa komitmen organisasi adalah kesanggupan menyesuaikan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, dengan perasaan yang kuat untuk tinggal dalam organisasi tanpa mencemaskan material sebagai tujuan utama. Dengan demikian nampak bahwa komitmen organisasi sangat berkaitan dengan perasaan atau kondisi emosional seseorang, dimana seperti dijelaskan oleh DeCotiis dan Summers (1987) secara partial, komitmen organisasi adalah komitmen emosional terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi yang dapat digambarkan seperti usaha-usaha pekerja untuk bekerja dengan bagus dalam organisasi dalam cakupan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi selanjutnya adalah komitmen emosional dari pegawai terhadap organisasi mereka. Aplikasi dari komitmen tersebut adalah rasa perhatian dalam pekerjaan, jujur dan percaya secara kuat terhadap nilai-nilai organisasi (Tanriverdi, 2008). Dalam hal ini tersirat adanya tuntutan tanggungjawab dari pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Sehubungan dengan tanggung jawab, Meyer dan Allen (1997) memberikan gambaran bahwa tanggungjawab pegawai seperti seseorang yang tinggal dalam organisasi yang sedang dalam situasi bermasalah, dimana dia tidak mempunyai hak untuk tidak hadir, dia harus menggunakan seluruh waktunya, dia bekerja untuk melindungi asset-asset organisasi dan ikut ambil bagian adalah tujuannya. Dari gambaran tersebut menunjukkan seseorang yang mempunyai komitmen terhadap organisasinya tidak akan meninggalkan organisasinya meskipun dalam kondisi organisasi menghadapi masalah, tetapi secara moral mereka sadar harus mencurahkan waktunya, tenaga dan pikirannya sepenuhnya untuk organisasi.

Dengan demikian dikatakan bahwa komitmen organisasi adalah pengangkatan atau penyerapan budaya, nilai-nilai dan tujuan organisasi oleh para pegawai. Organisasi dengan tanggung jawab pegawai yang tinggi mempunyai budaya organisasi yang tinggi. Selanjutnya dapat meningkatkan gairah pegawai untuk menjadi bagian dari budaya tersebut dan memegang teguh tanggung jawab mereka untuk memenuhi harapan organisasi. (Tanriverdi, 2008)

Kesimpulan dari definisi komitmen organisasi yang telah diuraikan adalah komitmen organisasi menggambarkan adanya rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan yang bersangkutan) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seseorang pegawai terhadap organisasinya. Lebih lanjut menurut Richard M. Steers (1985) dalam Kuntjoro (2002) dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi. Dengan demikian komitmen terhadap organisasi memiliki arti lebih besar dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi tercapainya tujuan

organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa definisi komitmen meliputi *loyalty* ( Buchanan, 1974), *job involvement* ( Weiner & Gechman, 1971), *job attachment* (Koch & Steers, 1978), *job commitment* (Farrell dan Peterson, 1984) dan *moral commitment* ( Werbel & Gould, 1984).

Selanjutnya menurut Porter (Mowday,dkk, 1982) seperti dituliskan oleh Kuntjoro dalam artikelnya, memberikan definisi komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mendefinisikan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Oleh karena itu akan berbeda untuk masing-masing individu dan komitmen seperti halnya motivasi, yaitu bukan sesuatu yang dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diartikan bahwa hal itu timbul dari apa yang dikatakan dan dilakukan orang. Dengan demikian paling sedikit ada dua jenis perilaku yang mencirikan komitmen pegawai, yaitu :

1. Pegawai nampak memusatkan perhatiannya terhadap organisasi berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan yang sejalan dengan kemauan mereka untuk melakukan pengorbanan pribadi dalam mencapai tujuan tim atau tujuan organisasi mereka.
2. Setiap pegawai yang merasakan terikat di dalam organisasi, maka mereka akan menaruh perhatian terhadap setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tidak jarang mereka menunjukkan juga perubahan dalam berperilaku, di mana selalu menyesuaikan perilakunya dengan nilai-nilai organisasi.

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen



organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan organisasi secara aktif. Karena seperti telah disebutkan di atas bahwa pegawai yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih, dalam upaya menciptakan kesejahteraan dan keberhasilan organisasi dimana dia bekerja.

Selanjutnya Sheng (2008) juga menjelaskan bahwa pada dasarnya ada dua bentuk umum dari komitmen organisasi yang didefinisikan dengan teori moral dan kalkulasi. Orientasi moral menunjukkan sikap dalam bentuk ikatan antara seorang individu dengan suatu organisasi. Adapun sikap dasar komitmen adalah identifikasi, keterlibatan dan loyalitas. Menurut perspektif atau orientasi kalkulasi seperti disampaikan Barger dan Schlueter (1988) serta Sager dan Johnstone (1989) bahwasannya komitmen organisasi seperti suatu investasi yang dibuat seseorang saat mereka bergabung dalam organisasi. Setelah menjadi anggota semua aktivitas yang dilakukan seseorang adalah sepenuhnya untuk memperlihatkan kebenaran aturan dari organisasi (Sheng,2008).

Dengan pengertian bahwa, meskipun seseorang tidak suka atau tidak sejalan dengan nilai-nilai atau aturan yang berlaku dalam organisasi, namun setelah mereka mengikatkan diri dengan organisasi tersebut maka mau tidak mau harus menerima semua nilai-nilai yang ada dengan segala konsekuensinya, dan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai dasar atau acuan dalam setiap aktivitasnya.

Selanjutnya Col (2004) menunjukkan ada dua bagian pokok dari komitmen organisasi, yaitu ; *behavioral* ( perilaku) dan *attitudinal* ( sikap ). *Behavioral commitment* terjadi seperti suatu akibat dari proses selama individu mengambil, menegaskan dan menyatukan perilakunya dengan organisasi. Di satu sisi, *attitudinal commitment* adalah respon emosional akibat dari suatu evaluasi secara individu terhadap sikap pengambilan dan

penegasan oleh organisasi. Dengan demikian jelas bahwa komitmen organisasi meskipun seperti disebutkan di muka tidak dapat dilihat secara langsung, namun dapat tergambar dari perilaku dan sikap seseorang dalam organisasi.

Robbins (2003) menjelaskan komitmen organisasi sebagai suatu sikap kerja yang mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang khusus pada pekerjaannya. Sedangkan komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang memperkerjakannya.

Demikian halnya Mowday, Porter dan Steers ( Kuntjoro; 2002), yang lebih melihat sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Dikatakan bahwa komitmen memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap tersebut mencakup :

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap, yaitu menyetujui kebijaksanaan organisasi, esamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan

komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Adapun yang termasuk dalam kehendak untuk bertingkah laku adalah :

1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasinya.
2. Keinginan untuk tetap berada dalam organisasinya. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi yang telah dipilihnya.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu menunjukkan tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan adanya keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep komitmen mengandung pengertian adanya kesanggupan seseorang untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, dengan keyakinan bahwa keterlibatan mereka dalam organisasi adalah dalam rangka mencapai tujuan organisasi sekaligus tujuan pribadinya. Dengan adanya kesamaan nilai dan tujuan antar anggota organisasi maka menumbuhkan rasa kekompakan, jiwa korsa atau sering disebut dengan *spirit de corps*, bahkan seringkali menunjukkan ikatan seperti halnya sebuah keluarga. Dalam hal ini Mowday, Proter & Steers (1982) serta Park, Gowan & Hwang (2002) menjelaskan bahwa sikap dasar komitmen membuat pegawai semangat membina keanggotaan dalam organisasi dan menumbuhkan kembali semangat mereka untuk tinggal seperti mereka mempunyai suatu

identifikasi yang kuat dengan organisasinya ( Sheng,2008). Dalam konteks tersebut komitmen mengindikasikan adanya keikhlasan yang diaktualisasikan dalam sikap dan perilaku anggota yang selalu mendukung organisasi.

Dengan demikian secara umum dapat ditarik pengertian, komitmen organisasi adalah merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari masing-masing individu, mengenai rasa kepercayaan terhadap (1) nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, (3) keinginan untuk tetap tinggal menjadi anggota organisasi yang bersangkutan , dan (4) ketertarikan terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi.

Komitmen dinyatakan sebagai suatu kekuatan yang relatif sifatnya, dengan demikian maka masing-masing individu akan berbeda-beda tingkatannya atau kualitasnya, sehingga akan muncul beberapa jenis atau tipe dari komitmen dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Ozsoy et al (2004) dalam Yilmas (2008) mengatakan bahwa tipe dari komitmen terjadi disebabkan karena:

1. Adopsi dan asimilasi dari tujuan-tujuan organisasi oleh individu, yaitu seberapa besar pegawai mempunyai kepercayaan dan kekuatan untuk mengambil dan menyesuaikan nilai-nilai dan tujuan pribadinya dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar mereka mampu mengdopsi dan mengasimilasikan tujuan organisasi tersebut maka akan semakin besar komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini karena anggota merasa bahwa tujuan-tujuan organisasi sejalan dengan tujuan pribadinya, atau melalui tujuan organisasi maka apa yang menjadi tujuan pribadi juga akan terpenuhi, sehingga mereka dengan senang hati dan sukarela mengikatkan diri menjadi anggota organisasi.

2. Proses partisipasi dalam organisasi, yaitu seberapa besar peran atau partisipasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Semakin besar mereka dilibatkan dalam tugas-tugas organisasi maka semakin besar tumbuh rasa memiliki terhadap tujuan organisasi dan keterikatan serta tanggungjawab mereka terhadap organisasi.
3. Loyalitas untuk organisasi. Yaitu seberapa besar rasa keterlibatan dan tanggungjawab pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar rasa tanggungjawab dan kesanggupan mereka untuk memegang nilai-nilai serta tujuan organisasi, dan selalu berusaha untuk mewujudkannya, maka semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi.

Menurut Alwi (2001), komitmen adalah bentuk loyalitas yang konkrit yang dapat dilihat sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Komitmen dikatakan seperti halnya motivasi, oleh karena itu komitmen pegawai dapat dibangun oleh organisasi. Meyer dan Allen menjelaskan bahwa komitmen organisasi harus dibangun karena pegawai merupakan investasi dalam organisasi, seperti senioritas dan tunjangan-tunjangan, sehingga membuat kehidupan menjadi berharga (Shore, Barksdale & Shore, 1995).

Lebih lanjut Drennan (1991) dalam Alwi (2001) mengemukakan lima cara untuk membangun loyalitas atas dasar komitmen, yaitu :

1. Menciptakan tujuan yang jelas serta komitmen untuk mewujudkannya, dalam hal ini tujuan organisasi harus jelas, dapat diketahui dan dimengerti oleh semua pegawai, dan bersama-sama bertekad untuk mewujudkannya sebagai tujuan bersama.
2. Komunikasi yang jelas, visioner dan konstan, yaitu komunikasi secara terbuka, dengan pandangan-pandangan yang jauh ke depan

namun konsisten dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi yang terbuka akan menumbuhkan kedekatan dan kebersamaan serta rasa turut memiliki terhadap tujuan organisasi.

3. Melatih dan melatih ulang karyawan, dimana dengan pelatihan yang berulang-ulang akan dapat menanamkan nilai-nilai organisasi secara mendalam pada pegawai, disamping itu pelatihan-pelatihan tehnik akan membuat pegawai semakin ahli dalam bidangnya, sehingga mereka selalu segar terlepas dari stres bahkan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya.
4. Memberikan kepercayaan kepada karyawan, yaitu karyawan harus diberikan kepercayaan dalam pelaksanaan tugas yang telah dibebankan kepada mereka, sehingga dapat mengaktualisasikan kemampuannya, berekspresi, menciptakan kreatifitas yang membuat pekerjaannya terasa menyenangkan dan tidak membosankan. Kepercayaan tersebut akan melahirkan tanggungjawab pegawai yang bersangkutan atas pekerjaannya maupun organisasinya.
5. Berbagi keuntungan, dalam hal ini harus disadari bahwa keberhasilan organisasi adalah karena adanya kontribusi atau peran serta pegawai, oleh karena itu apapun yang diperoleh perusahaan dalam hal ini keuntungan, pegawai harus mendapatkannya baik dalam bentuk bonus, insentif dan sebagainya. Dengan demikian maka pegawai benar-benar merasakan keterlibatannya diakui organisasi, dan prestasi organisasi adalah atas kerja mereka, sehingga hal tersebut menumbuhkan kebanggaan pada diri pegawai yang bersangkutan.

Dengan demikian membangun komitmen tidak terlepas dari kepercayaan organisasi untuk menciptakan kemandirian pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan mampu mempertanggungjawabkan. Atmosoeperto (2000) menjabarkan "commitment" dengan suatu formula,  $Commitment = "confidence" + "motivation"$ . *Confidence* diartikan sebagai ukuran keyakinan diri seseorang ( *a measure of a person's self assuredness*) atau rasa mampu melakukan suatu tugas dengan baik tanpa banyak diawasi ( *feeling of being able to do a task well without much supervision*) dan *Motivation* diartikan sebagai minat dan antusias seseorang untuk melakukan suatu tugas dengan baik ( *a person's interest in and enthusiasm of doing a task well*). Dari formula dan klarifikasi tersebut dapat disimpulkan bahwa seseorang mempunyai "commitment" apabila ia selalu yakin dan terdorong minatnya untuk melakukan tugasnya dengan baik tanpa perlu diawasi atau mandiri.

Beberapa variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi, seperti disampaikan Balay (2000) adalah : umur, jenis kelamin, pengalaman, keadilan organisasi, keamanan, kepuasan kerja, aturan dalam organisasi, tingkat kepentingan pekerjaan, dukungan dari organisasi, sumbangan untuk proses pengambilan keputusan, pengakuan, pengasingan, status marital, tunjangan, keputusan, jam kerja, imbalan, kesempatan promosi, perilaku manager, dan fasilitas kerja.

### 2.2.2. Komponen Komitmen Organisasi

Berbagai macam skala yang telah disusun untuk kepentingan menentukan komponen komitmen organisasi, dalam suatu *framework* dan tingkatan dari pengaruh dalam menetapkan komponen komitmen organisasi. Instrument pengukuran dari komitmen organisasi secara terbuka dinyatakan ada dua pengukuran yang dibangun di USA, pertama , tiga komponen yang disebut oleh Porter et al's (1974) *Organisational Commitment Questionnaire* dan *Organisational Commitment Scale* Meyer dan Allen (1984). Pernyataan tersebut dinyatakan oleh Stride, Wall dan Catley (2007) dalam bukunya *Measures of Job*

*Satisfaction, Organisational Commitment, Mental Health and Job-Related Well-Being.*

Buchanan dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997) mengemukakan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi mencakup komponen-komponen : (1) kesesuaian diri atau identifikasi diri pegawai dengan tujuan organisasi (*organizational identification*). Identifikasi organisasi tersebut menunjukkan kebanggaan terhadap organisasi dan internalisasi dari tujuan dan nilai-nilai; (2) Loyalitas organisasi (*organizational loyalty*) yang menunjukkan affeksi untuk keterikatan pada organisasi, keterikatan psikologis pegawai dalam tugas-tugas organisasi, dan rasa memiliki yang ditunjukkan dalam harapan untuk tinggal merupakan wujud kesetiaan (loyalitas) dan (3) Keterlibatan dalam organisasi (*Organizational Involvement*), menunjukkan perjanjian dengan pekerjaan itu sendiri, dan memberikan sumbangan secara penuh kepada organisasi. Dalam hal ini menunjukkan kecintaan pegawai kepada organisasi yang diindikasikan dengan ketidakinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut Stride, Wall dan Catley (2007) menegaskan bahwa konsep komitmen organisasi secara keseluruhan menunjukkan reaksi affektif seseorang untuk organisasi dimana mereka bekerja secara menyeluruh.

Cook dan Wall (1980) telah menyusun pengukuran komitmen organisasi dengan instrument yang kuat dan mudah, lengkap meliputi seluruh level pegawai, yang dapat memberi penilaian menjadi indeks tunggal dari komitmen organisasi secara keseluruhan. Dalam versi asli terdiri dari sembilan item dan untuk kondisi darurat lebih pendek dalam enam item. Skala yang asli telah disusun untuk memberi indikasi secara terpisah dari Identifikasi Organisasi (*Organisation Identification*), Loyalitas Organisasi (*Organisation Loyalty*) dan Keterlibatan Organisasi (*Organisation Involvement*). Namun dinyatakan bahwa hanya yang pertama yang telah secara konsisten menjadi *reliable* dalam beberapa contoh.

Meyer dan Allen (1984) telah membangun dua skala dimensional dari komitmen organisasi. Dimensi pertama, dimensi emosional dengan indikasi positif seperti bergabung dengan organisasi, kesepakatan dan menyesuaikan dengan organisasi. Dimensi kedua adalah komitmen pelayanan, yaitu



kecenderungan mengindikasikan komitmen seseorang kepada organisasinya karena adanya pemotongan biaya. Situasi ini dapat menjadi keharusan untuk mencoba tugas pekerjaan lain atau mendapat pelayanan, atau karena pegawai mempunyai investasi yang cukup tinggi dalam pekerjaan atau organisasi sehingga mereka tidak dapat dikeluarkan dari pekerjaan atau organisasi tersebut (Tanriverdi, 2008).

Berikut menurut Meyer dan Allen dalam Shore, Barksdale dan Shore (1995) menyebutkan tipe pertama dari komitmen adalah *continuance commitment*, dan dibangun pengukuran yang disebut *Continuance Commitment Scale (CCS)*. Kedua, *Affective Commitment*. Dipercaya bahwa pegawai yang memiliki komitmen dan tetap tinggal dalam organisasi karena secara emosional terikat dan menyesuaikan dengan tujuan organisasi. Dengan demikian dua pengukuran yang populer dari *affective commitment* adalah *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*; Mowday et al, 1982) dan *the Affective Commitment Scale (ACS)*; Meyer & Allen, 1984). Diantara pernyataan-pernyataan tentang *emotional commitment* dan *continuance commitment*, enam pernyataan yang telah disetujui dari Meyer dan Allen yang dipublikasikan tahun 1990 ; *The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment*. Komponen-komponen komitmen organisasi tersebut lebih lanjut dapat diuraikan sebagai berikut: ( Tanriverdi,2008)

1. ***Affective Commitment***, yaitu merupakan suatu perhatian secara emosional terhadap organisasi, seperti keinginan untuk bergabung dalam organisasi dan identifikasi dengan organisasi tersebut, perasaan bahagia menjadi anggota organisasi, dan menjadi sangat kuat ikatannya dengan organisasi.

Meyer dan Allen menggambarkan *affective commitment* seperti keinginan seseorang yang bekerja pada organisasi untuk tinggal dalam organisasi itu. Pegawai mengakui dan merasa adanya persamaan antara dirinya dengan organisasi, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan. Pegawai rela

melepaskan nilai-nilai pribadinya dan menyesuaikan dengan organisasi baik sikap maupun perilakunya.

McFarlane dan Lois (1991) mengisyaratkan dalam *affective commitment*, pegawai menyesuaikan dirinya dengan organisasi dan tingkah lakunya terbuka untuk semua permintaan-permintaan atau tuntutan organisasi. Dalam hal ini pegawai selalu siap untuk melaksanakan segala tugas yang diberikan oleh organisasi dengan penuh semangat.

Orang yang mempunyai *affective commitment* tinggi cenderung untuk tinggal dalam organisasi karena mereka ingin bekerja terus dan mereka mampu untuk bekerja dengan rajin untuk kemajuan organisasinya. Sehingga ini adalah bentuk komitmen organisasi jangka panjang dan memberi gairah untuk para pegawainya. Pengalaman kerja dan sifat pribadi mempunyai pengaruh langsung pada *affective commitment*.

Huselid dan Day (1991) menyatakan ketika komitmen dikendalikan dengan dimensi emosional, beberapa ilmuwan mempunyai gambaran bahwa pegawai merasa diikat pada organisasinya dalam proporsi untuk menyesuaikan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan demikian *Affective commitmen* menunjukkan gairah untuk tinggal dalam organisasi dan menjadi terikat secara emosional pada organisasi.

Lebih lanjut Cheng dan Stockdale (2003) mengatakan, kemampuan pegawai untuk menyesuaikan dengan organisasi menunjukkan komitmen emosional mereka pada organisasi. McGee dan Ford (1987) menambahkan, *affective commitment* meliputi pengambilan nilai-nilai organisasi oleh para pegawai dan usaha yang luar biasa yang ditunjukkan untuk kemajuan organisasi. Situasi ini ideal untuk komitmen pegawai pada organisasinya. Setiap organisasi menghendaki memiliki pegawai yang berkualitas baik dari segi mental maupun sikap kerja, sehingga mampu memberikan kontribusi positif bagi organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Wasti (2000) menegaskan bahwa, secara esensi tenaga kerja adalah pegawai yang diimpikan setiap pengusaha. Mereka adalah pegawai yang

loyal yang mempunyai dedikasi pada organisasi. Pegawai dengan penuh keseriusan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan dan siap untuk bekerja secara lebih saat dibutuhkan.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen afektif adalah kesanggupan dan kemampuan seseorang secara emosional untuk mengambil dan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi, dan sanggup secara tulus melaksanakan semua tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan organisasi, serta adanya semangat untuk tinggal atau tetap menjadi anggota organisasi.

2. ***Continuance Commitment*** Yaitu suatu bentuk komitmen dimana para pegawai terus bergabung dengan organisasi seperti suatu kewajiban dengan mengambil seluruh tanggungjawab. Disebutkan bahwa sikap yang berlawanan antara kehidupan mereka dengan pekerjaan mereka, dalam tanggungjawabnya. Dengan kata lain pegawai mampu mengendalikan kondisi yang rumit antara kehidupan dan pekerjaannya yang tidak sejalan. Pegawai mampu mengambil keputusan yang tepat dalam kondisi tersebut. Situasi yang demikian dapat dipegang seperti komitmen, dan merupakan sesuatu yang menyebabkan pegawai menjadi investasi dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1997).

Clugston (2000) mengatakan bahwa dalam situasi yang rumit memutuskan kewajiban seseorang berada dalam hubungan jaringan yang ada yaitu jaringan kerja. Pegawai yang merasa memegang komitmen untuk terus dalam organisasi berfikir bahwa apabila mereka pindah mereka akan memiliki sedikit alternatif. Beberapa dari para pegawai berada dalam organisasi karena tidak mempunyai pilihan lain. Wasti (2000) menyatakan bahwa yang lain memiliki sekumpulan alasan seperti, kesehatan, masalah keluarga, atau menjadi tidak menginginkan untuk pensiun karena pada kenyataan mereka lebih menyukai pekerjaannya dan mereka ingin tetap tinggal dalam organisasi.

Secara umum, dikatakan oleh Shalley, Gilson dan Blum (2000) dan Witt (1989) nampak bahwa rasio pindah dari pekerjaan dan ketidakhadiran adalah rendah dalam kasus ketika kepuasan kerja tinggi. Lebih lanjut Allen Mayer menjelaskan jika para pegawai percaya bahwa kesempatan mendapatkan pekerjaan yang sesuai kecil, maka komitmen mereka pada pekerjaan yang ada dan pada organisasi menjadi lebih besar.

Kesimpulan dari *Continuance Commitment* adalah keberadaan seseorang dalam organisasi adalah merupakan kewajiban, sehingga mampu mengendalikan kondisi yang rumit dengan mengambil keputusan secara tepat untuk tetap berada dalam hubungan jaringan kerja. Mereka tetap tinggal dalam organisasi karena mereka yakin hanya sedikit alternatif pilihan dan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan harapannya.

**3. Normative Commitment.** Yaitu suatu bentuk komitmen yang terdiri dari nilai-nilai moral dan kepercayaan. Dalam hal ini Meyer, Allen dan Topolnytsky (1998) menjelaskan bahwa pegawai memutuskan tinggal dalam organisasi sebagai suatu kewajiban moral. Menurut Claugston (2000) pegawai memutuskan untuk berada dalam organisasi karena pandangannya tentang loyalitas, tugas dan tanggungjawab. Dalam hal ini loyalitas, tugas dan tanggung jawab dipandang sebagai kewajiban secara moral, dan memiliki nilai yang tinggi seperti ibadah, amanah, dan sebagainya. Selanjutnya Allen dan Meyer (1990), Meyer et al (1993) dan Dunham et al (1994), menjelaskan bahwa pegawai berfikir tinggal dalam organisasi atau memiliki komitmen untuk organisasi adalah pemikiran yang benar dan untuk dikerjakan. Dengan kata lain, seperti disampaikan oleh Allen dan Meyer (1990) , Meyer et al (1993) dan Dunham et al (1994), bahwa terjadi hubungan dengan ketepatan norma-norma personal individual, dan *normative commitment* dipengaruhi oleh karakteristik sosial dan budaya pegawai. Lebih lanjut Dunham, Grube dan Castaneda (1994), menyebutkan bahwa komitmen organisasi sesama pegawai,

partisipasi penguasa, kehidupan keluarga dan proses sosialisasi dapat dianggap menjadi faktor-faktor yang utama mempengaruhi *normative commitment*.

Memperhatikan uraian di atas menunjukkan bahwa dari masing-masing tipe komitmen terhadap organisasi tersebut dapat dibedakan satu sama lain yaitu dari sikap dan perilaku pegawai, dan cenderung menunjukkan pada suatu tingkatan. Hal tersebut seperti dijelaskan oleh Wasti (2000) bahwa tingkat *affective*, *continuance* dan *normatif* pegawai masing-masing dapat dibedakan. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif tinggi berada dalam organisasi karena mereka menginginkannya, pegawai yang kuat *continuance commitment* nya berada dalam organisasi karena mereka membutuhkannya, dan pegawai yang kuat *normative commitment* nya berada dalam organisasi karena mereka berfikir seolah organisasi adalah miliknya dan harus melakukannya. Sikap itu dibangun karena pegawai berfikir bahwa menunjukkan komitmen kepada organisasi adalah kewajiban, dan berfikir komitmen kepada organisasi adalah benar, hal itu yang menunjukkan perbedaan dimensi antara dua macam komitmen .

Hal tersebut seperti disampaikan Meyer dan Allen (1991), baik *affective* maupun *continuance commitment* keduanya menunjukkan kondisi psikologi yang mempunyai implikasi dimana pegawai ingin tetap tinggal dengan organisasi. Dengan argumentasinya sebagai berikut (Shore, Barksdale dan Shore, 1995) :

*Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so , Employees whose primary link to the organizational is based on continuance commitment remain because they need to do so.*

Menurut Clugston et al (2000) sependapat dengan Mayer dan Allen, bahwa ada perbedaan antara tiga tipe dari komitmen, perbedaan

tersebut dipengaruhi oleh perbedaan variabel, seperti pengalaman pekerjaan dan karakteristik personal yang mempunyai pengaruh secara langsung pada *afektif commitment*. *Continuance commitmen* dipengaruhi oleh hubungan pengorbanan seseorang untuk menunggu mendapatkan pekerjaan dan kehadiran dari kesempatan kerja tersebut, sedangkan *normative commitment* dipengaruhi oleh karakteristik sosial dan budaya.

Dengan demikian setiap pegawai memiliki dasar tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota organisasi akan memiliki keinginan untuk menggunakan segala kemampuan dan usahanya yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa untuk menjadi anggota organisasi maka akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lainnya, sehingga hanya bekerja secara tidak maksimal. Sementara itu komponen normatif yang berkembang dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari seberapa besar perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Semakin besar perasaan kewajiban tersebut maka semakin besar pula komitmennya.

Namun demikian dalam praktek sehari-hari sikap dari *afektive*, *continuance* dan *normative*, seringkali tidak dapat dipisahkan secara ketat. Faktor-faktor yang membentuk masing-masing komitmen dapat dialami oleh seseorang dalam waktu yang bersamaan. Meyer dan Allen berpendapat bahwa lebih sesuai untuk menganggap komitmen *afektif*, *continuance* dan *normative* menjadi komponen-komponen komitmen, dibandingkan dengan tipe-tipe komitmen lainnya, karena hubungan karyawan dengan organisasinya dapat merefleksikan berbagai macam tingkatan komitmen dari ketiga komitmen tersebut. Sebagai contoh, seorang pegawai merasa keterikatan yang kuat dengan organisasi, dan merasa mempunyai kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi. Pegawai lain disamping merasakan kenyamanan menjadi anggota

organisasi, sekaligus merasa akan mendapatkan kesulitan dari sudut ekonomi apabila keluar dari organisasi. Bahkan ada pegawai yang merasakan memiliki hasrat yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, merasakan bahwa itu merupakan suatu kebutuhan sehingga merasa berkewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi. Oleh karena itu, dengan memperhatikan hubungan antara karyawan dengan organisasinya maka dalam penelitian ini akan mempertimbangkan kekuatan dari ketiga bentuk komitmen yang ada dari padan mencoba untuk mengklasifikasikannya sebagai tipe-tipe yang berbeda.

## **2.3. Kepuasan Kerja**

### **2.3.1. Konsep dan Pengertian Kepuasan Kerja**

Newstrom (2007) mengemukakan bahwa "*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*". Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja. Sementara itu Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "sesuatu yang menyenangkan atau keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman kerja "(hal. 1300). Cranny, Smith, dan Stone (1992) memandang hal ini sebagai "suatu perasaan (maksudnya secara emosional) reaksi terhadap pekerjaan, sebagai suatu hasil yang dibandingkan dari kewajiban sebagai hasil akhir yang aktual dengan sesuatu yang dikehendaki orang-orang. Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif setiap individu terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan didasarkan pada suatu evaluasi atas karakteristik pekerjaan. Sedangkan Wexley dan Yukl dalam Mangkunegara (2005) mendefinisikan kepuasan kerja "*is the way an employee feels about his or her job*" (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).

Selanjutnya menurut Smith et al (1969) kepuasan kerja menunjukkan perasaan-perasaan seorang pegawai tentang pekerjaannya. Pendapat-pendapat

tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berhubungan dengan perasaan seseorang yaitu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan penyelia dan rekan kerja, harapan, upaya-upaya dan struktur organisasi. Sedangkan yang berhubungan dengan dirinya sendiri antar lain, latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan keahlian, umur, serta kondisi kesehatan.

Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan suatu reaksi atas perasaan seorang pegawai terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya, seorang pegawai merasakan ada atau tidaknya kesesuaian antara yang diharapkan dengan yang diperolehnya atas berbagai hal yang berkaitan dengan lingkungan kerja, hubungan kerja, pekerjaan itu sendiri dan sebagainya. Selanjutnya Stephen P. Robbins (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu pegawai terhadap pekerjaannya. Sikap pegawai menggambarkan kepuasan kerjanya. Sikap pegawai yang positif seperti selalu bekerja dan menyelesaikan tugas dengan baik, menjaga asset organisasi, selalu berbicara baik tentang organisasi, dan sebagainya.

Dengan demikian dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kepuasan kerja merupakan gambaran perasaan positif atau kondisi emosional yang positif secara psikologis dari seseorang atas pekerjaannya, sehingga membentuk sikap dan perilaku tertentu seorang pegawai terhadap pekerjaan maupun organisasinya sesuai dengan apa yang dirasakannya.

### **2.3.2. Teori Kepuasan Kerja**

Teori Kepuasan Kerja dapat dilihat dari berbagai sumber antara lain:

1. Teori Kesenjangan (*Discrepancy theory*)

Locke (1969) menyebutkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap aspek pekerjaan tergantung pada kesenjangan (*discrepancy*) antara persepsi karyawan mengenai apa yang ia peroleh dengan apa yang ia inginkan. Seorang karyawan akan merasa puas jika dia merasakan



tiadanya kesenjangan antara kondisi kerja yang dia inginkan dengan kondisi kerja yang senyatanya. Ketidakpuasan akan terjadi manakala karyawan merasa kondisi kerja yang ada, jumlah karakteristik kerja yang ada adalah kurang dibanding yang dia inginkan.

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya yang diperoleh melebihi yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas (terdapat *discrepancy* positif). Jadi kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

Dengan kata lain apabila yang diperoleh dari pekerjaannya melebihi apa yang diharapkan, maka akan timbul kepuasan bagi yang bersangkutan, namun apabila yang terjadi sebaliknya yaitu apa yang diperoleh dari pekerjaannya tidak sesuai dengan harapannya maka ketidakpuasan yang akan muncul. Sebagai contoh seseorang diterima sebagai pegawai negeri dengan harapan semata untuk mendapatkan penghasilan yang tetap dan jaminan hari tua (pensiun), namun pada kenyataannya karena prestasi kerjanya diberikan kesempatan meningkatkan kemampuannya dengan mengikuti berbagai pendidikan, atau benefit dalam berbagai bentuk sehingga memberikan kepuasan kepada yang bersangkutan.

Sebaliknya karena motivasi menjadi pegawai negeri adalah untuk menjadi kaya, dan bekerja dengan menghalalkan segala cara sehingga yang diperoleh adalah masalah atau stress, maka kondisi tersebut menimbulkan ketidakpuasan bagi yang bersangkutan. Dalam hal ini seperti telah disebutkan di atas, bahwa kepuasan tersebut tergantung pada nilai (*values*) masing-masing individu.

## 2. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh John Stacey Adams (1965). *Equity theory* adalah teori yang mencoba untuk menjelaskan kepuasan relasional

dalam hal persepsi distribusi yang adil / tidak adil dari sumber daya dalam hubungan interpersonal. Dianggap salah satu teori keadilan, *Equity theory* pertama kali dikembangkan pada tahun 1963 oleh John Stacey Adams, seorang psikolog perilaku, yang menegaskan bahwa karyawan berusaha untuk mempertahankan ekuitas antara input yang mereka bawa ke pekerjaan dan hasil yang mereka terima dari input dan hasil yang dirasakan orang lain (Adams, 1965). Dalam posisi apapun, seorang karyawan ingin merasa bahwa kontribusi mereka dan kinerja kerja yang dihargai dengan gaji mereka. Jika seorang karyawan merasa kurang dibayar maka akan menghasilkan bermusuhan perasaan karyawan terhadap organisasi dan mungkin rekan kerja mereka, yang dapat mengakibatkan karyawan tidak berkinerja baik di tempat kerja lagi. Ini adalah variabel halus yang juga memainkan peranan penting dalam perasaan ekuitas. Hanya gagasan pengakuan atas kinerja dan tindakan sekedar berterima kasih kepada karyawan akan menimbulkan rasa kepuasan dan karena itu membantu karyawan merasa berharga dan memiliki hasil yang lebih baik.

Komponen-komponen utama dari teori ini disebutkan oleh Wexley dan Yukl (1977) dalam buku *Organizational Behavior and Personal Psychology* adalah masukan (*inputs*), perolehan (*outcomes*), dan orang pembanding (*comparison person*). *Inputs* adalah apa saja yang bernilai yang dipersepsi oleh karyawan sebagai kontribusinya terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, ketrampilan, jumlah usaha yang telah ia kerahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan serta bahan-bahan milik pribadi yang telah ia gunakan dalam bekerja. *Outcomes* adalah apa saja yang bernilai yang dipersepsi karyawan sebagai ia peroleh dari pekerjaannya, seperti upah atau gaji, manfaat, simbol-simbol status, pengakuan, dan peluang untuk berprestasi atau berekspresi diri. Adapun *comparison person* adalah orang – seseorang atau sejumlah orang yang bekerja di perusahaan yang sama dengan dirinya, atau bekerja di

perusahaan lain, atau dapat pula dirinya ketika berada pada posisi sebelumnya – yang dijadikan dasar perbandingan dengan dirinya.

Menurut teori ini, seorang karyawan menilai keadilan kerjanya dengan cara membandingkan rasio *outcome : input* dirinya dengan rasio *outcome : input* dari satu atau lebih *comparison person*. Jika perbandingan kedua rasio tersebut dinilai *equal*, maka si karyawan akan memersepsi adanya suatu keadilan dan jika perbandingannya *unequal*, biasanya karyawan akan memersepsi adanya ketidakadilan.

Teori ini juga mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

*Input* adalah faktor yang bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap berharga oleh karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti, upah/gaji, keuntungan sampingan, symbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Dengan demikian hasil di sini tidak lain adalah apa yang menjadi kebutuhan setiap orang dalam bekerja baik secara finansial maupun non finansial.

Setiap karyawan akan memersepsikan keadilan itu cukup adil, apabila dengan membandingkan input hasil dirinya dengan orang lain, baik dalam organisasi yang sama maupun organisasi lain. Apabila hasil tersebut dirasakan seimbang maka karyawan akan merasa puas. Tetapi apabila hasil perbandingan itu dirasa tidak seimbang maka akan dikatakan tidak adil dan akan timbul ketidakpuasan, kecuali meskipun tidak seimbang namun dirasa menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan. Hubungan antara kepuasan. Sebagai contoh seorang karyawan dengan karyawan yang lain mempunyai input yang seimbang namun beban kerjanya tidak seimbang, tetapi karena adanya bonus atau insentif maka kondisi tersebut dirasa menguntungkan dan menimbulkan kepuasan.

Sementara itu, *Equity Model Theory* yang dikembangkan oleh Edward Lawler menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan yang berkaitan dengan masalah pembayaran. Berdasarkan teori tersebut ketidakpuasan karyawan yang utama disebabkan oleh perbedaan antara jumlah bayaran yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan. Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan, yaitu :

- a. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan , pada tingkatan ini karyawan atau pegawai sudah merasa puas apabila hasil pembayaran dari pekerjaannya sudah mampu untuk memenuhi kebutuhan dasarnya. Namun kebutuhan dasar dari pegawai adalah relatif , tergantung pada kondisi dan latar belakang serta nilai-nilai yang diyakini oleh masing-masing pegawai.
- b. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ke tempat lain, dalam hal ini berarti pembayaran yang diterima oleh karyawan atau pegawai sesuai dengan harapan sehingga para pegawai merasa puas dan loyal bahkan mereka tidak mau pindah ke tempat lain yang berarti mereka memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.
- c. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan, bahwasannya apabila organisasi dapat memberikan atau memenuhi pembayaran sesuai yang diinginkan pegawai, maka pegawai akan memberikan secara sukarela kemampuannya, keahliannya serta segala tenaga dan fikirannya untuk kemajuan organisasi melebihi yang seharusnya atau yang diharapkan organisasi.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin mampu organisasi memenuhi pembayaran sesuai keinginan atau harapan pegawai maka organisasi pun akan mendapatkan keuntungan, karena pegawai akan tetap tinggal dalam organisasi dan secara sukarela memberikan kontribusi positif untuk kemajuan organisasi melebihi yang seharusnya atau yang diharapkan oleh organisasi. Meskipun nilai harapan masing-masing pegawai tersebut sangat relatif.

### 3. Teori Dua Faktor (*two factors theory*)

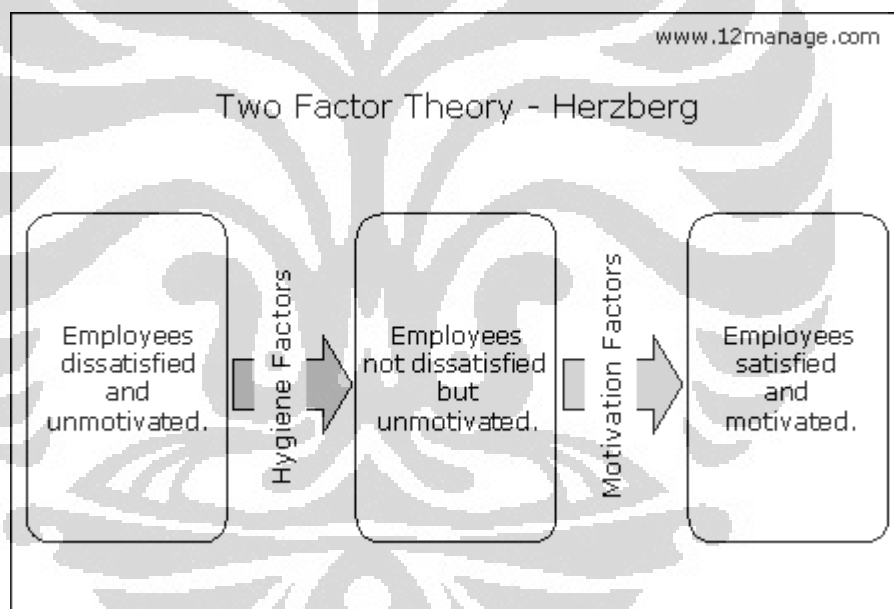
Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg (1958). Menurut Herzberg ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu faktor penyebab kepuasan kerja (*job satisfiers*) dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfiers*). *Satisfiers* disebut dengan istilah *motivators* dan *dissatisfiers* disebut dengan istilah *hygiene factors*. Faktor hygiene mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi, dan meskipun faktor ini tidak dapat memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor hygiene bersifat ekstrinsik karena berasal dari luar diri individu. Faktor ini disebut hygiene karena apabila faktor ini tidak terpenuhi akan timbul ketidakpuasan dalam diri individu, namun apabila faktor ini terpenuhi belum tentu akan menimbulkan motivasi. Yang termasuk hygiene faktor adalah kebijakan perusahaan dan administrasi (*company policy and administration*), supervisi teknik (*supervision technical*), kondisi kerja (*working condition*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), gaji (*salary*), keamanan kerja dan status (*job security and status*). Faktor penyebab kepuasan kerja (*motivators*) mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja karyawan. Faktor motivator ini bersifat intrinsik karena berasal dari dalam individu. Faktor ini disebut motivator karena apabila faktor ini tidak terpenuhi, seorang individu tidak akan termotivasi (belum tentu mengalami ketidakpuasan), sedangkan apabila faktor ini terpenuhi, maka akan timbul motivasi. Kemudian yang termasuk faktor motivator adalah: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), kerja itu sendiri (*the work itself*), kemajuan (*advancement*), tanggung jawab (*responsibility*).

Kontribusi teori Herzberg pada motivasi adalah dia menyatakan bahwa faktor higienis secara mutlak penting untuk mempertahankan sumber daya organisasi dan hanya pekerjaan menantang yang dapat memberikan peluang bagi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, promosi, dan pertumbuhan akan motivasi karyawan. Dengan demikian, teori ini menunjukkan bahwa untuk dicapainya situasi kerja yang sehat dan produktif

maka perusahaan harus berusaha untuk meminimalisasi ketidakpuasan kerja dan memaksimalkan kepuasan kerja dengan cara mengelola sebaik-baiknya *hygiene factors* dan *motivator factors*. *Job enrichment* merupakan aplikasi dari teori motivasi-hygiene Herzberg, di mana perusahaan atau organisasi perlu merubah pekerjaan sehingga pegawai dapat pengalaman lebih dari faktor-faktor motivasi. Jabatan-jabatan yang diperkaya sering menawarkan tugas-tugas yang dapat mempengaruhi prestasi, tugas-tugas yang lebih memberikan tanggung jawab, tugas-tugas yang otonom dan tugas-tugas untuk belajar.

Apabila digambarkan, konsep teori Herzberg adalah seperti pada gambar berikut ini.

Gambar 2.1  
Two Factor Theory-Herzberg



Selanjutnya teori kepuasan kerja lainnya adalah sebagai berikut:

4. Teori *Existence, Relatedness, Growth* (ERG)

Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow, yang dianggap lebih mendekati penelitian empirik yang dilakukan oleh Clayton Alderfer. Menurut argumentasinya, ada tiga kelompok kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan terhadap keberadaan (*existence*), saling berhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*).

Kebutuhan akan keberadaan, merupakan kebutuhan pertama mencakup kebutuhan-kebutuhan yang bersifat material pokok untuk keberadaan, seperti teori Maslow untuk kebutuhan fisiologi dan rasa aman. Kebutuhan kedua adalah kebutuhan saling berhubungan yaitu suatu keinginan untuk mempertahankan hubungan-hubungan penting antar manusia. Keinginan-keinginan sosial dan status dalam masyarakat memerlukan interaksi dengan orang-orang lain, sehingga memperoleh kepuasan untuk keinginan-keinginan tersebut. Keinginan-keinginan itu sesuai dengan teori kebutuhan penghargaan dari Maslow. Terakhir adalah kebutuhan pertumbuhan, yaitu kebutuhan intrinsik untuk pengembangan diri. Keinginan ini sesuai dengan komponen intrinsik akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri dari Maslow.

Atau dengan uraian lain dalam Rivai (2005) disebutkan bahwa teori ERG berupa :

- a. Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dengan memenuhi kebutuhan yang bersifat fisik seperti makan, minum, sex sehingga seseorang mampu mempertahankan keberadaannya.
- b. Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat. Terpenuhinya kebutuhan tersebut seseorang akan merasa berarti dan merasa diakui oleh lingkungan sosialnya, sehingga dapat menumbuhkan kepuasan dalam dirinya.
- c. Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus menerus. Kebutuhan ini menunjukkan bahwa pada dasarnya setiap orang butuh tumbuh dan berkembang secara dinamis, sehingga tidak seorang pun yang menghendaki dirinya statis oleh karena itu senantiasa harus di pacu

dan diberikan peluang serta kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan kapasitasnya.

Teori ERG Aldelfer telah mendemonstrasikan perbedaan dengan teori Maslow, di mana lebih dari satu kebutuhan bisa operatif dalam waktu yang sama. Selain itu, jika kepuasan akan kebutuhan yang lebih tinggi terganggu, maka keinginan untuk memperoleh kepuasan terhadap kebutuhan urutan-urutan lebih rendah akan semakin meningkat.

Jadi menurut Aldelfer, hierarki kebutuhan tidak kaku di mana kebutuhan urutan lebih rendah secara substansial harus terpuaskan terlebih dahulu, sebelum kebutuhan yang berikutnya, namun ketiga kategori kebutuhan tersebut dapat beroperasi secara bersama-sama sebagai *motivator* dalam waktu yang sama. Jadi seseorang bekerja dapat untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan meskipun dua kebutuhan yang lebih rendah belum terpuaskan. Halangan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi dapat menghasilkan regresi ke suatu kebutuhan tingkat lebih rendah.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan dan pemahaman bahwa masing-masing individu memiliki perbedaan-perbedaan, atau masing-masing orang itu berbeda. Variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu.

Meskipun beberapa teori berkaitan dengan kepuasan kerja telah diuraikan diatas, namun satu konsep yang sangat populer yang menurut Locke (1976) dan Naumann (1993b) adalah teori intrinsik, ekstrinsik dan model kepuasan kerja secara umum yang didasarkan pada teori motivasi-hygiene Herzberg. Kepuasan umum adalah kumpulan dari kepuasan dengan berbagai macam aktivitas kerja atau kombinasi dari beberapa pengukuran tentang kepuasan secara keseluruhan.



Sejalan dengan pendapat di atas, Naumann (1993a), Naumann (1993b), serta Zangaro dan Soeken (2005) menyatakan bahwa tidak ada konsep kepuasan kerja yang menonjol yang telah dicari dalam literatur, kecuali yang menggunakan intrinsik, ekstrinsik dan penghargaan umum. Seolah-olah konsep tersebut menjadi konsep yang lebih tepat untuk penelitian internasional (Sheng,2008). Selanjutnya dapat disampaikan bahwa pada dasarnya secara praktis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dapat dibedakan menjadi dua kelompok : (1) faktor intrinsik, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak dari mulai bekerja di tempat pekerjaannya, seperti pendidikan, kecakapan dan ketrampilan, dan (2) faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik dan ekstrinsik dirasa penulis cukup mewakili semua faktor kepuasan kerja. Oleh karena itu dengan pertimbangan tersebut, studi ini lebih menitik beratkan pada teori Herzberg (1968). Penelitian ini akan melihat beberapa faktor hygiene dan motivator sebagai penyebab kepuasan kerja.

### **2.3.3. Aspek-aspek dari kepuasan kerja**

Scarpello dan Vandenberg (1992) serta Simon (1996) menunjukkan bahwa dalam berbagai penelitian, kepuasan kerja menggambarkan fenomena yang kompleks, yang dapat didefinisikan oleh beberapa variabel. Variabel-variabel tersebut dikelompokkan : Pertama, faktor yang menghubungkan suasana atau iklim pekerjaan dengan pekerjaan itu sendiri. Dalam hal ini melihat bagaimana pegawai secara individu diperlakukan, karakteristik dari pekerjaan yang diberikan, hubungan yang baik dengan teman sekerja dan imbalan-imbalan yang diberikan. Kedua, karakteristik dari masing-masing pegawai dan masa lalu mereka. Dari

kedua kelompok tersebut selanjutnya merupakan variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan saling berinteraksi satu sama lain

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Secara tradisional, Weiss et al (1967) memandang kepuasan kerja merupakan kepuasan kerja secara keseluruhan yang merupakan bentuk dari aspek-aspek individual.

Menurut **Herzberg** ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu :

a. Faktor yang menyebabkan ketidakpuasan (hygiene/maintenance)

Faktor Hygiene tidak berhubungan langsung dengan kepuasan suatu pekerjaan, tetapi berhubungan langsung dengan timbulnya suatu ketidakpuasan kerja (Dissatisfier). Sehingga faktor hygiene tidak dapat digunakan sebagai alat motivasi tapi lebih kepada menciptakan kondisi yang mencegah timbulnya ketidakpuasan.

Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik).

Faktor-faktor dalam hygiene ialah:

1. gaji, upah dan tunjangan lainnya
2. kebijakan perusahaan dan administrasi
3. Hubungan baik antar-pribadi
4. Kualitas pengawasan
5. Keamanan pekerjaan
6. Kondisi kerja
7. keseimbangan kerja dan hidup

b. Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (motivator)

Faktor motivator adalah faktor-faktor yang langsung berhubungan dengan isi pekerjaan (*Job Content*) atau faktor-faktor intrinsik. Faktor motivator memotivasi

seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb. Faktor motivator ini bersifat intrinsik karena berasal dari dalam individu. Faktor ini disebut motivator karena apabila faktor ini tidak terpenuhi, seorang individu tidak akan termotivasi (belum tentu mengalami ketidakpuasan), sedangkan apabila faktor ini terpenuhi, maka akan timbul motivasi. Yang termasuk faktor motivator adalah:

1. Prestasi (achievement)
2. Pengakuan (recognition)
3. Kerja itu sendiri (The work itself)
4. Kemajuan (advancement)
5. Tanggung jawab (responsibility)

Di sisi lain, Locke (1976) dan Robbins (2008) berpendapat bahwa faktor-faktor kondusif dari kepuasan kerja adalah :

- (1) ***Mentally Challenging Work*** (Pekerjaan yang menantang mental)

Pegawai cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi, kebebasan, serta umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Pekerjaan dengan tantangan yang kecil menimbulkan kebosanan, tetapi apabila tantangan yang dihadapi pegawai berat dalam pekerjaannya dapat menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal. Dengan tantangan yang sesuai kondisi mereka, memberikan pengaruh senang dan puas.

- (2) ***Equitable Rewards*** ( Penghargaan yang adil)

Pegawai menginginkan sistem pembagian dan kebijakan promosi yang adil, tidak ambisius, dan sesuai dengan harapan mereka. Kepuasan kerja akan terwujud apabila penggajian dirasakan adil, sesuai kebutuhan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar penggajian yang umum. Sebab tidak semua orang bertujuan hanya untuk mendapatkan uang. Banyak yang rela menerima uang atau gaji kecil pada suatu pekerjaan yang sesuai baginya atau ada yang memilih pekerjaan yang kurang diminati orang lain atau dia mempunyai kewaspadaan kerja yang

lebih dalam pekerjaan yang dilakukannya berjam-jam. Tetapi petunjuk yang berkaitan dengan gaji terhadap kepuasan tidak secara pasti dinyatakan dalam jumlah yang dibayar, agaknya itu merupakan persepsi dari keadilan. Demikian pula, pegawai mencari keadilan kebijakan promosi dan praktek. Peluang pemberian promosi untuk pertumbuhan personel, lebih bertanggung jawab dalam peningkatan status sosial. Individu yang menerima bahwa keputusan promosi adalah dibuat tidak adil dan hanya cara, oleh karena itu, mungkin pengalaman kepuasan dari pekerjaan mereka.

(3) ***Supportive working conditions*** (Kondisi kerja yang mendukung)

Lingkungan kerja pegawai diperhatikan, baik kenyamanannya, maupun fasilitas kerja yang baik. Studi menunjukkan bahwa pegawai memilih fasilitas sekelilingnya tidak berbahaya atau nyaman, suhu udara dan penerangan baik.

(4) ***Supportive colleagues*** (Dukungan rekan kerja)

Orang bekerja lebih dari sekedar hanya mendapatkan uang, prestasi atau materi. Sebagaimana besar orang bekerja juga untuk kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu dengan dukungan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku salah satu pimpinan juga besar artinya dalam menentukan kepuasan kerja. Studi secara umum menemukan bahwa kepuasan pegawai meningkat ketika kedekatan supervisor memahami dan rasa berkawan, melalui pujian untuk penampilannya yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan perhatian padanya.

(5) ***The personality-job fit*** (Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan)

Menurut *Holland's personality-job fit theory* bahwa kesesuaian antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaannya menimbulkan kepuasan seseorang. Logika dasarnya adalah orang dengan tipe kepribadian sama dengan pekerjaan yang dipilihnya akan menemukan talenta yang benar yang ia miliki dan kemampuan untuk menemukan kebutuhan pekerjaannya, jadi lebih menyukai dan sukses melalui

pekerjaannya, dan kesuksesannya kemungkinan lebih besar menghasilkan kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya. Pendek kata, ketepatan dan kesesuaian dari faktor-faktor tersebut akan membuat karyawan puas, sedangkan kekurangtepatan atau ketidaksesuaian pada salah satu faktor dari faktor tersebut akan menurunkan kepuasan karyawan pada pekerjaannya.

Pendapat yang serupa disampaikan Arnold dan Feldman (1986) bahwa ada enam set yang prinsip dari variable yang mempengaruhi sikap positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaannya, meliputi gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, gaya manajemen, kelompok kerja dan kondisi kerja.

Model aspek dari kepuasan kerja, menguji aspek-aspek pekerjaan untuk menentukan bagaimana kepuasan pegawai dengan berbagai aspeknya. Menurut Weiss et al (1967) aspek-aspek kepuasan kerja meliputi, penggunaan kemampuan, prestasi, aktivitas, kemajuan, wewenang, kebijaksanaan perusahaan dan pelaksanaannya, kompensasi, sesama pekerja, kreativitas, kebebasan, nilai-nilai moral, pengakuan, pertanggungjawaban, keamanan, pelayanan sosial, status sosial, hubungan dengan supervisi, teknik supervisi, perubahan dan kondisi kerja (Ready, 2008).

Dari pendapat tersebut menunjukkan bahwa aspek dari kepuasan kerja sangat kompleks, meliputi aspek yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Pendapat serupa dijelaskan oleh Rivai (2005) yang menyebutkan bahwa faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah banyak, yaitu meliputi (1) Isi pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. (2) Supervisi; dalam hal ini baik hubungan antara pegawai dengan supervisi maupun berkaitan dengan teknis supervisi yang dilakukan dalam mengarahkan pegawainya. (3) Organisasi dan manajemen; yaitu berkaitan dengan kebijaksanaan dan peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh organisasi dan manajemen terkait dengan operasionalisasi organisasi. (4) Kesempatan untuk maju; yaitu kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada seluruh pegawai untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuannya sehingga dapat memberikan manfaat bagi

organisasi maupun pribadinya. (5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti insentif; yaitu gaji yang layak dan benefit yang adil dalam tata cara pengaturan maupun penyampaiannya. (6) Rekan kerja; yaitu rekan kerja yang mampu mendukung dan memberikan semangat kerja, dalam hal ini adalah rekan kerja yang komunikatif dan mampu bekerja sama. (7) Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan atau karakteristik pegawai yang bersangkutan, disamping itu juga kondisi pekerjaan yang menantang secara mental.

Demikian juga faktor-faktor kepuasan kerja dari Schwepker (2001) adalah sebagai berikut :

a. ***The job itself*** ( Pekerjaan itu sendiri)

Para pegawai puas dengan melaksanakan tugas-tugas yang sesuai dengan kemampuannya, pengalamannya dan perhatian pribadi. Jika pekerjaan itu menarik dan cukup menantang (atraktif), akan memberikan perubahan kepada mereka untuk belajar dan memperbaiki. Seseorang menjadi lebih percaya dengan pekerjaan mereka seolah mereka menyerahkan berbagai dimensi dan tugas spesial. Tipe dari pekerjaan ini memberi mereka perubahan untuk melihat dan menggunakan kemampuan mereka dan mendapat umpan balik tentang kesuksesan mereka. Bekerja dalam pekerjaan yang tidak *approved* (yang tidak diakui) oleh masyarakat dan pekerjaan yang mungkin tidak diramalkan orang ketika dia menyiapkan diri untuk kondisi kerja yang mempunyai dampak negatif pada kepuasan kerja. Dalam hal ini harus terjadi suatu kesesuaian antara kebutuhan hidup dan karakteristik pekerjaan pegawai.

b. ***Pay*** (gaji / upah)

Keuntungan materi atau apa yang diperoleh pegawai dari pekerjaannya, dan sampai seberapa jauh itu dikatakan fair, ketika dibandingkan dengan pegawai yang lain dalam organisasi adalah satu fenomena penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pengaruh gaji pada kepuasan kerja adalah bukan berapa besar jumlahnya, tetapi lebih pada

distribusi diantara para pegawai. Kepuasan uang secara simbolik diberikan pada seseorang untuk membuatnya atraktif. Menurut Endogan (1996) ” *that in term job satisfaction, salary being balanced and fair is more important than it being high*”. Menurut Yuksel (2000), Hackman dan Oldham (1975) serta Witt dan Nye (1992) ” *salary, therefore, is a mediator to meet the needs of individual and of his/her relatives. To meeting people’s physiological needs, salary help meet social and psychological needs such as being recognized and having a certain status as well*”

c. ***Promotion Opportunity*** ( Kesempatan Promosi )

Para pegawai menginginkan organisasi mereka untuk menyediakan kesempatan untuk promosi. Seperti para pegawai belajar melalui pekerjaan mereka dan memperoleh pengalaman, pekerjaan akan memberi kewajiban. Ini memimpin untuk memikirkan nilai-nilai mereka dalam pos-pos mereka dan kemudian tanggungjawab mereka seperti tidak cukup. Kemudian pegawai akan membutuhkan pekerjaan dengan nilai dan tanggungjawab yang lebih tinggi. Menurut Eren (2001) kesempatan promosi adalah suatu dorongan dan motivasi dalam organisasi. Promosi terdiri dari penghargaan secara moneter dan secara psikologi. Promosi adalah imbalan yang diberikan untuk pegawai yang sukses dalam mengembalikan kinerja mereka.

d. ***Satisfaction with Manager*** (Kepuasan dengan Manajer)

Perasaan positif terhadap pengetahuan manajemen, kemampuan dari superior untuk memberikan bantuan tehnik dan perilaku mendukung, sikap positif atasan terhadap bawahan mereka dan atasan memberikan pengaruh kepada pegawai adalah faktor penghantar kepuasan (*satisfaction-amplifying*). Ini tidak dapat dijadikan sebagai faktor utama

pegawai dan beberapa memyumbang untuk proses pembuatan keputusan dalam menyediakan kepuasan kerja pegawai dan motivasi. Pegawai ingin memiliki suatu pernyataan dalam keputusan tentang pekerjaan yang mereka lakukan karena mereka mempunyai pengetahuan kahlian tentang pekerjaan mereka. Eren (2001) mengatakan bahwa para pegawai juga ingin mendapat pujian, partisipasinya diakui, keseriusan dan antusias mereka untuk peningkatan pekerjaan, percaya diri mereka menjadi lebih kuat, dan mereka menjadi bahagia. Sedangkan menurut Erdogan (1996) perasaan puas pegawai dengan pekerjaan mereka dan pikiran positif tentang masa depan adalah berhubungan dengan jangkauan yang luas manajer.

e. ***Satisfaction with Fellow Workers*** (Kepuasan dengan Rekan Kerja)

Smith et al (1969) menyatakan bahwa perasaan positif tentang teman yang baik, merasa cukup secara tehnik seseorang dengan siapa mereka bekerja, dan tingkat dukungan sosial dikombinasi dengan kasih sayang dan komitmen untuk rekan kerja, memainkan peran penting dalam kepuasan kerja. Seorang diri dalam ruang kerja adalah suatu kondisi yang memberikan ketidakpuasan bagi pegawai. Bekerja dalam suatu group dan anggota group yang lain adalah penting bagi pegawai dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Karena bekerja dengan satu group akan berkomunikasi dengan anggota lain, maka kepuasan kerja mereka akan dipengaruhi secara positif. Ketidakpuasan dari pegawai yang bekerja tanpa komunikasi dengan yang lain, maka mereka yang secara sosial cenderung menyendiri, dan lebih menyukai untuk pindah dari pekerjaannya.

f. ***Company Policy*** (Kebijaksanaan Perusahaan)

Dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, tiga dimensi yang penting dari kebijaksanaan perusahaan (organisasi) adalah: (a) menjadi pertanggungjawaban kepada pegawai, (2) membangun hubungan yang baik dengan mereka (pegawai) , dan (3) mengikutsertakan pegawai untuk

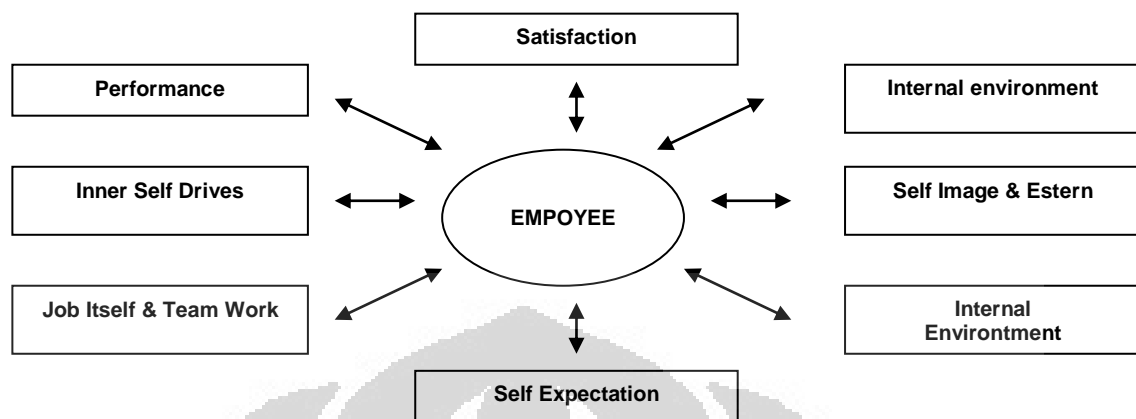


berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Menurut Ceylan (1998) Pegawai yang diikutsertakan dalam pengambilan keputusan akan meningkat kepuasan kerjanya dan mempunyai perasaan positif tentang pekerjaannya, koleganya dan organisasinya.

Pendapat lain menyebutkan bahwa probabilitas keberhasilan pelaksanaan kegiatan dapat pula dikatakan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain bahwa tingkat keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya atau kemampuan seseorang menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memberikan perasaan bangga dan kepuasan tersendiri bagi yang bersangkutan. Sebaliknya kegagalan atau ketidakberhasilan seorang pegawai menyelesaikan tugasnya dengan baik maka dapat menimbulkan frustrasi dan ketidakpuasan. Oleh karena itu seperti dikatakan Rivai (2005) bahwa para karyawan yang akan melakukan kegiatan, akan menilai kemampuannya, baik pengetahuan maupun ketrampilan, untuk mengukur apakah ia akan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik atau tidak, sehingga bisa memperoleh imbalan yang diinginkan. Bagaimana dukungan dari atasannya agar ia berhasil, dan sejauhmana kerjasama dengan rekan-rekannya akan membantu keberhasilannya. Atau, sejauhmana ia bisa memperoleh perlengkapan yang diperlukan dan berapa lama waktu yang tersedia untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Apabila nilai manfaat yang akan diperoleh dan probabilitas keberhasilan pekerjaan tampak positif. Pada umumnya karyawan memutuskan untuk melakukan kegiatan demi mencapai imbalan yang diinginkan dan motifnya terpuaskan.

Faktor-faktor tersebut secara skema dapat dilihat pada gambar halaman berikut.

Gambar 2.2

*Reward Performance Model of Motivation*

(Sumber : Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan , Rivai, 2004)

Selanjutnya penelitian pada Cornell University menciptakan “*the Job Descriptive Index*” (JDI) sebagai satu pengukuran kepuasan dengan mengikuti dimensi-dimensi ; pekerjaan, gaji, promosi, teman kerja, dan supervisi, hal ini seperti dijelaskan oleh Smith et al (1969). Kuesioner kepuasan kerja lainnya antara lain adalah kuesioner *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, *Job Satisfaction Survey (JSS)*, dan *Faces Scale*. MSQ mengukur kepuasan kerja dalam 20 segi dan dalam versi panjang dengan 100 pertanyaan (lima item dari segi masing-masing) dan bentuk pendek dengan 20 pertanyaan (satu item dari segi masing-masing). JSS adalah kuesioner butir 36 yang mengukur sembilan aspek kepuasan kerja.

Memperhatikan aspek-aspek yang telah diuraikan, dapat dikatakan bahwa aspek-aspek tersebut merupakan faktor yang umum, sementara itu faktor yang bersifat intrinsik atau faktor motivator, seperti didefinisikan oleh Herzberg (1968) sebagai berikut :

- a. **Prestasi (*Achievement*)**, dfinisi dari prestasi ini termasuk kegagalan dan kemangkiran dari prestasi itu. Secara rinci disebutkan bahwa kesuksesan di dalam kategori ini termasuk juga kesuksesan dalam menyelesaikan pekerjaan, mengatasi problem, usaha untuk bertahan pada satu pekerjaan. Keinginan setiap pegawai adalah mempunyai pekerjaan

yang baik, yaitu tugas pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, sehingga dapat terhindar dari kegagalan. Setiap tugas pekerjaan harus didasarkan pada standar operasional pekerjaan (SOP), dan setiap pegawai harus memahaminya, sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang terbaik dan berkualitas. Prestasi merupakan dambaan bagi setiap pegawai normal. Prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan mendorong yang bersangkutan akan lebih semangat dalam melakukan tugas pekerjaannya berikutnya, bahkan mendambakan tugas pekerjaan yang lebih memberikan tantangan. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan perasaan dan sikap positif bagi pegawai. Namun sebaliknya, bila seorang pegawai gagal meraih prestasi dalam pekerjaannya, akan menimbulkan evaluasi untuk waktu berikutnya, namun dapat pula menimbulkan kecewa bahkan frustrasi dan tidak puas dalam diri pegawai yang bersangkutan. Hal tersebut dapat pula memicu timbulnya konflik di dalam lingkungan pekerjaan.

b. **Penghargaan/Pengakuan (*Recognition*)**, Kriteria terbesar dari kategori ini adalah pengakuan yang berasal dari atasan, manajemen, klien, group, kolega profesional atau publik. Dalam hal ini celaan dan kritik termasuk dalam kriteria pengakuan, yang disebut dengan pengakuan negatif. Pengakuan dapat berupa promosi atau kenaikan gaji. Pegawai mengharapkan adanya pengakuan yang tulus atas prestasi yang dapat dicapai, atas kemampuan dan keahliannya. Pemberian pengakuan atau penghargaan oleh atasan, rekan kerja dan bawahan secara tulus kepada pegawai atas prestasi kerja maupun atas ketrampilan dan keahlian yang dimilikinya akan mendorong semangat kerja pegawai. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Armstrong (2003), yang menjelaskan bahwa pengakuan adalah kebutuhan untuk diakui atas apa yang telah dicapai.

c. **Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)**, kategori ini biasanya digunakan manakala pegawai menyebutkan apa yang dikerjakan secara

nyata dalam pekerjaan atau tugas yang menjadi sumber dari perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan. Tugas tersebut dapat bersifat rutin atau variatif, kreatif atau membosankan, terlalu mudah atau terlalu sukar. Posisi tugas-tugas tersebut dapat merupakan kesempatan untuk membawa sampai kepada operasi keseluruhan atau dapat membatasi kepada aspek yang lain. Pekerjaan adalah kelompok tugas yang harus dilaksanakan oleh seseorang untuk mencapai tujuan secara keseluruhan. Pekerjaan yang dibangun berdasarkan ketrampilan dan bakat yang dikuasai oleh pegawai, akan lebih memudahkan dalam mengembangkan pegawai untuk menjalankan peran-peran baru. Dengan demikian yang penting adalah menyesuaikan pekerjaan dengan pegawai atau karyawan, bukan menyesuaikan pegawai atau dengan pekerjaan. (Armstrong:2003)

d. **Tanggungjawab (*Responsibility*)**, termasuk dalam kategori ini faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab dan wewenang, dalam hal ini termasuk urutan kejadian yang dilaporkan tentang kepuasan yang diterima dari tanggung jawab pekerjaannya atau pekerjaan orang lain atau berupa tanggung jawab yang baru diterima. Seorang pegawai dapat dimotivasi dengan memberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya. Hal tersebut merupakan esensi dari proses pemberdayaan. Pemberian tanggung jawab sejalan dengan konsep motivasi intrinsik yang didasarkan pada isi jabatan/pekerjaan. Disamping itu terkait pula dengan konsep fundamental bahwa individu akan termotivasi pada saat diberikan sarana untuk mencapai tujuannya. Menurut Armstrong (2003), Pegawai akan lebih termotivasi jika mereka diberikan kebebasan dan keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga mereka merasa memiliki pekerjaan itu dan telah membuat keputusan sendiri atas pekerjaannya. Dalam kondisi demikian pegawai akan lebih memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan sudah cukup mampu untuk diberikan kesempatan untuk menambah tanggung jawabnya atau menciptakan pekerjaan yang lebih menarik dan menantang.

e. **Kemajuan (*advancement*)**, kategori ini ditunjukkan dengan adanya perubahan yang nyata di dalam status atau posisi seseorang di dalam perusahaan atau instansi. Dalam situasi dimana seseorang pegawai mutasi dari satu bagian ke bagian lain dalam suatu perusahaan atau instansi, tanpa ada perubahan status tetapi menunjukkan adanya kenaikan kesempatan dalam tanggung jawab pekerjaan, perubahan tersebut tidak tergolong dalam kategori kemajuan secara formal namun hanya merupakan perubahan peningkatan tanggung jawab. Termasuk dalam kategori kemajuan dalam hal ini adalah pemberian penghargaan atas prestasi kerja dan loyalitas pegawai dalam bentuk promosi, sehingga memberikan motivasi kepada pegawai tersebut. Dalam hal ini untuk kemajuan pegawai, diberikan kesempatan mengikuti pendidikan atau training dengan biaya dinas sehingga dapat meningkatkan keahlian mereka dan menjadikan mereka sebagai asset bagi organisasi serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang profesional.

f. **Kemungkinan berkembang/pertumbuhan (*the possibility of growth*)**, yaitu berkaitan dengan kondisi dan situasi dalam organisasi dimana seseorang pegawai dapat meningkatkan ketrampilan dan keahliannya. Jadi dalam hal ini kemungkinan pertumbuhan bukan saja peningkatan seseorang di dalam organisasi, namun termasuk dalam kategori ini adalah adanya elemen baru dalam situasi membuat pegawai mempelajari keahlian baru atau memperoleh wawasan yang baru. Pertumbuhan merupakan kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas dan potensi seseorang dan menjadi yakin akan kapasitas untuk menjadi sesuatu (Armstrong:2003). Pengembangan untuk semua pegawai sangat penting bagi organisasi untuk memiliki kapabilitas sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemampuan kerja (*ability to work*) yang diperlukan untuk mencapai prestasi kerja yang baik. Dengan demikian setiap pegawai harus mendapatkan kesempatan untuk

dikembangkan kemampuannya baik melalui pendidikan formal maupun informal seperti kursus, lokakarya, seminar dan sebagainya, dalam rangka meningkatkan mutu kerjanya.

#### **2.3.4. Konsekuensi dari Kepuasan Kerja**

Rue dan Byars (2005) menyatakan, hasil akhir dari kepuasan kerja adalah suatu peningkatan dalam komitmen kepada sebuah organisasi. Ketidakpuasan akan membawa pada masalah-masalah seperti, ketidakhadiran, kelambanan, perpindahan dan mogok (Ghazzawi,2008). Selanjutnya Tett dan Meyer (1993) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi menyumbang secara tidak terikat kepada kekuatan untuk meninggalkan organisasi dan pengambilan secara samar, bahwa kekuatan untuk meninggalkan secara samar mempunyai korelasi yang tinggi dengan kepuasan kerja. (Ghazzawi,2008)

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa salah satu konsekuensi dari kepuasan kerja adalah terhadap tingkat komitmen organisasi . Selanjutnya Udechukwu (2007) menjelaskan bahwa kepuasan intrinsik dan ekstrinsik keduanya memainkan suatu aturan penting dalam kekuatan yang mendorong keluarnya pegawai. Studi yang lain menjelaskan bahwa sementara faktor ekstrinsik dari kepuasan kerja selanjutnya mempunyai pengaruh yang penting pada keluarnya pegawai, kepuasan intrinsik lebih berpengaruh dari pada ekstrinsik yang lain dan aturan mainnya lebih besar dalam perilaku keluar pegawai. Dengan demikian menunjukkan bahwa faktor intrinsik mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap tingkat komitmen organisasi, dalam arti komitmen organisasi yang lemah, karena komitmen organisasi yang tinggi pegawai akan tetap setia untuk tinggal dalam organisasinya dengan penuh suka cita.

Penelitian lain mempercayai bahwa kepuasan kerja mempunyai korelasi secara positif dengan perilaku kerja yang sukarela dan meskipun tidak diminta oleh organisasi. Menurut Bies (1989) dan Organ (1998) *Organizational Citizenship Behavioral* (OCB) atau perilaku kewarganegaraan karyawan adalah

ketika individu-individu membantu yang lain dalam pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan ( Ghazzawi,2008).

Menurut George dan Jones (2008) serta Schmit dan Bedeian (1982) penelitian juga mempercayai bahwa kepuasan kerja memberi dampak pada kesejahteraan pegawai secara keseluruhan. Kebahagiaan, kesehatan dan kesuksesan setiap pegawai adalah konsekuensi yang mungkin dari kepuasan kerja. Konsekuensi atau hasil dari kepuasan kerja difokuskan pada para pegawai sendiri daripada organisasi.

Pendapat lain dampak atau efek kepuasan kerja pada kinerja karyawan, menurut Robbins (2003) dalam *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives* adalah :

1. Kepuasan dan Produktivitas

Kepuasan akan berdampak atau berpengaruh terhadap produktivitas, dalam tingkat organisasi. Sedangkan pada level individual yang terjadi cenderung produktivitas akan menimbulkan kepuasan. Dalam arti bahwa produktivitas tersebut merupakan produktivitas organisasi, bukan produktivitas pegawai secara individu. Dengan alasan bahwa karyawan yang lebih puas cenderung menjadi efektif dalam pekerjaannya daripada organisasi dengan karyawan yang kurang puas. Pegawai yang mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya akan selalu melaksanakan pekerjaan tersebut dengan perasaan senang dan tidak ada keterpaksaan. Mereka akan berusaha sebaik mungkin dan semaksimal mungkin sehingga mampu menghasilkan lebih dari yang diharapkan organisasi. Dengan kualitas pegawai yang demikian mampu memberikan kontribusi positif dan akan mendukung terciptanya produktivitas organisasi.

2. Kepuasan dan kemangkiran

Dalam hal ini dikatakan terdapat hubungan yang negatif secara konsisten antara kepuasan dan kemangkiran, dengan korelasi sedang, hal tersebut dikarenakan masih ada faktor-faktor lain yang menyebabkan

kemangkiran karyawan, sehingga mengurangi tingkat korelasi dari kepuasan. Dengan demikian menunjukkan bahwa perilaku mangkir bukan semata-mata karena pegawai tidak puas, tetapi dapat dikarenakan oleh faktor-faktor lain baik yang berasal dari dalam diri pegawai tersebut maupun dari lingkungan kerjanya. Pegawai yang cenderung mangkir atau sering tidak masuk kerja dalam prakteknya dapat dikarenakan karena beberapa faktor seperti ; kondisi kesehatan pegawai, kejenuhan terhadap pekerjaan yang monoton, tuntutan kebutuhan keluarga dan sebagainya. Faktor-faktor tersebut yang dapat diperhatikan atau dilihat secara langsung, sedangkan ketidakpuasan lebih cenderung merupakan akumulasi dari faktor-faktor yang mendorong pegawai untuk mangkir atau tidak masuk kerja.

### 3. Kepuasan dengan tingkat keluar-masuknya Karyawan

Dalam hubungan ini juga menunjukkan hubungan secara negatif dengan keluarnya (*turnover*) karyawan, tetapi korelasi lebih kuat dibandingkan dengan kemangkiran. Dalam hal ini menunjukkan juga bahwasannya kepuasan kerja secara keseluruhan belum tentu mempengaruhi tingkat keluar-masuknya karyawan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa meskipun ada beberapa konsekuensi dari kepuasan kerja namun tidak semuanya mempunyai korelasi yang positif. Adapun konsekuensi yang mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai muaranya adalah komitmen terhadap organisasi. Hal tersebut diindikasikan dengan perilaku karyawan atau pegawai yang mampu berbuat secara sukarela membantu pegawai lain diluar tugasnya tanpa mengharap imbalan, karena mereka merasa puas dengan pekerjaan dan organisasinya. Selanjutnya karyawan atau pegawai mendapatkan kebahagiaan atas pekerjaannya, mendapatkan kesehatan dan kesejahteraan dari pekerjaannya, hal ini mengisyaratkan juga adanya kepuasan. Dengan kepuasan yang dirasakan para pegawai tersebut maka tentu saja mereka tidak akan meninggalkan organisasinya.



Dengan kata lain mereka akan setia dan tetap tinggal dalam organisasi, mendukung pencapaian tugas dan tujuan organisasi sehingga komitmen organisasi tetap terjaga dan dipegang teguh oleh setiap pegawai.

#### **2.4. Korelasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi**

Seperti telah dijelaskan di muka, menurut Mowday et al karena kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor pribadi dan faktor organisasi, maka faktor tersebut juga mempengaruhi komitmen dengan baik. Dimana kepuasan kerja berjalan seperti reaksi emosional yang secara instans untuk faktor-faktor tersebut, sedangkan komitmen organisasi berlangsung lebih lambat, dengan melibatkan bukan saja tujuan-tujuan suatu pekerjaan tetapi juga tujuan para pegawai organisasi, nilai, perkiraan kinerja, dan kelangsungan keanggotaan organisasi sebagai akibat dari kinerja.

Tsui et al (1992) menunjukkan suatu catatan bahwa ada suatu korelasi timbal balik secara terus menerus antara kepuasan kerja dan kebebasan serta *staff turnover* seperti hubungan mereka (kepuasan kerja) dengan komitmen organisasi. Hrebiniak dan Alutto (1972) menyatakan bahwa persepsi dari permintaan pegawai untuk bagian dari organisasi berfungsi secara langsung dihubungkan dengan tingkat kepuasan dalam aturan pekerjaan mereka.

Di sisi lain, Tsui et al menunjukkan bahwa komitmen dan gairah untuk tinggal dalam organisasi dan komitmen secara psikologi mempunyai hubungan korelasi yang positif. Dari observasinya, pegawai dengan kepuasan yang tinggi atas pekerjaannya dan yang sangat kuat ikatannya terhadap organisasinya akan mampu mencegah penarikan diri dan mempertahankan komitmen kerja mereka. Sementara kehilangan kepuasan kerja, pegawai cenderung akan mencari pekerjaan yang lain, dan ketidakpuasan akan meningkatkan penawaran untuk mengganti pekerjaan.

Mowday et al (1982) dan Mueller et al (1994) menyatakan bahwa pandangan yang paling lazim dalam literatur-literatur adalah kepuasan menyebabkan komitmen, meskipun pernyataan tentang saling hubungan yang

baik antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi belum memiliki kemapanan secara jelas.

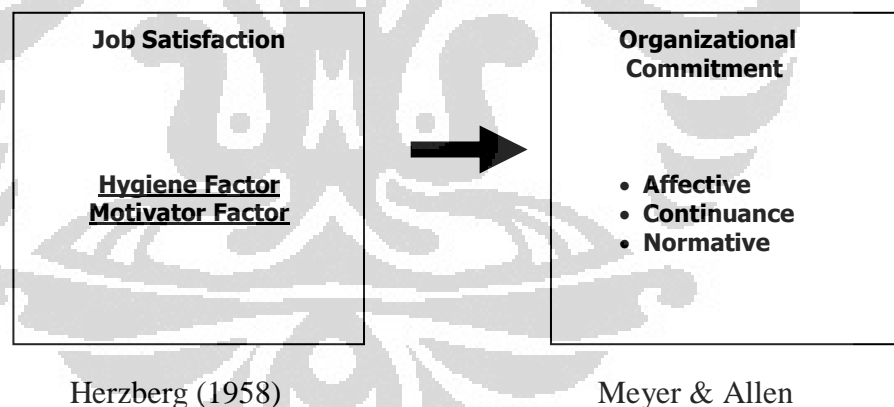
Disebutkan juga oleh Balay (2000) bahwa salah satu variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja.

## 2.5. Model Analisis

Model analisis dalam penelitian ini akan memberikan gambaran bagaimana hubungan antar variabel dengan faktor yang telah teridentifikasi sebagai masalah penelitian. Model analisis ini akan memberikan manfaat dalam membentuk persepsi yang sama antar peneliti dan pembaca terhadap alur-alur pikiran peneliti, dalam rangka membentuk hipotesis-hipotesis penelitian secara logis.

Secara skema model analisis dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam framework sebagai berikut :

Gambar 2.3.



Dari model konseptual di atas dapat dijelaskan sebagai berikut bahwa dalam penelitian ini akan melihat kondisi kepuasan kerja pegawai kelurahan se-Kecamatan Jombang dengan berdasarkan sudut pandang teori Komitmen Organisasi dari Allen dan Meyer serta Teori Kepuasan Kerja Two Factor Theory (Teori Dua Faktor) dari Herzberg.

Selanjutnya dalam penelitian ini akan melihat hubungan tingkat kepuasan kerja yang ada dengan komitmen organisasi sebagai salah satu konsekuensi. Konsekuensi dari kepuasan kerja pegawai seperti telah dijelaskan dimuka dapat berupa komitmen organisasi (*Commitment Organizational*), perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) dan kesejahteraan pegawai (*Employee Well-Being*). dengan asumsi apabila pegawai mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya. Dalam penelitian ini hanya membatasi pada dua hubungan yaitu *Organizational Commitment* dan *Job Satisfaction* dengan menggunakan pengukuran yang didasarkan pada skala dari Meyer dan Allen yang terdiri dari, *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment* serta pengukuran dari *MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) short version*.

## 2.6. Operasionalisasi Konsep

Seperti telah dijelaskan di muka bahwa penelitian ini menguji dua variabel, yaitu variabel Kepuasan Kerja (X) dan variabel Komitmen Organisasi (Y). Untuk dapat mengukur dari masing-masing variabel tersebut maka harus dioperasionalkan dalam unsur-unsur yang lebih mudah diukur atau disebut dengan definisi operasional variabel, sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja (X) adalah merupakan perasaan positif atau kondisi emosional yang menyenangkan dari seseorang terhadap suatu pekerjaan. Selanjutnya dimensi dan indikator pengukuran variabel kepuasan kerja adalah seperti disebutkan pada tabel halaman berikut ini.

Tabel 2.1

Variabel, Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Kepuasan Kerja	Unsur Ekstrinsik	• gaji, upah dan tunjangan lainnya

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• kebijakan perusahaan dan administrasi</li> <li>• Hubungan baik antar-pribadi</li> <li>• Kualitas pengawasan</li> <li>• Keamanan pekerjaan</li> <li>• Kondisi kerja</li> <li>• keseimbangan kerja dan hidup</li> </ul>
		<b>Unsur Intrinsik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestasi (achievement)</li> <li>• Pengakuan (recognition)</li> <li>• Kerja itu sendiri (The work itself)</li> <li>• Kemajuan (advancement)</li> <li>• Tanggung jawab (responsibility)</li> </ul>

2. Komitmen Organisasi (Y) adalah kekuatan yang 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 dan ketertarikan terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Dimensi atau faktor-faktor komitmen organisasi serta indikator pengukurannya dapat di lihat pada tabel berikut.

Tabel 2.2.  
Variabel, Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

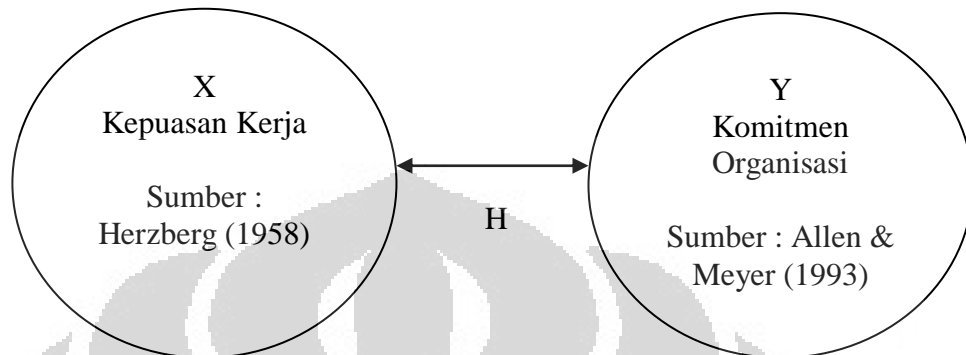
No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Komitmen Organisasi	Affective Commitment	Melaksanakan tugas dengan baik
			Bahagia mengabdikan diri di kelurahan
			Memikirkan masalah pekerjaan
			Organisasi memberi arti dalam hidup
			Menjadi pegawai di organisasi sampai akhir
		Continuance Commitment	Membutuhkan organisasi dalam hidup
			Tidak meninggalkan organisasi
			Mengutamakan kepentingan dinas
			Terus menjaga & mempertahankan nilai organisasi
		Normatif Commitment	Kewajiban moral
			Keputusan yang benar berada dalam organisasi
			Loyalitas karena panggilan hati
			Pengkhianatan tujuan hidup bila meninggalkan organisasi
			Cinta dan setia kepada organisasi

## 2.7. Model Penelitian

Gambaran model penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3

Kerangka Model Penelitian



X adalah variabel Kepuasan Kerja. Sementara itu Y adalah Komitmen Organisasi. H adalah hubungan antara X dan Y.

## 2.8. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berfikir dan tinjauan teoritis, dapat dirumuskan hipotesa penelitian sebagai berikut :

- Ho : Tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional pegawai kelurahan se-Kecamatan Jombang.
- Ha : Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional pegawai kelurahan se-Kecamatan Jombang.

## **BAB 3 METODE PENELITIAN**

### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yaitu suatu pendekatan penelitian dengan bersandar pada pengumpulan data dan analisis data kuantitatif (numerik) dengan menggunakan strategi atau metode survei dan melaksanakan pengujian teori dengan uji statistic (Pardede;2008). Metode survei digunakan pada populasi besar maupun kecil, dengan data yang dipelajari adalah data dari sampel dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan antar variabel (Kerlinger;2006;660). Survei dilakukan untuk melihat kondisi masing-masing variabel dan hubungan antar variabel yang diteliti, dengan menggunakan sampel dan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

Disamping metode survei penelitian ini juga menggunakan metode korelasional yaitu suatu metode untuk mengetahui hubungan variabel bebas dengan variabel terikat. Sehingga dapat diketahui berapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat serta besarnya peranan variabel bebas (Umar;2002;28). Dengan kata lain dikatakan bahwa penelitian korelasi ditujukan untuk mengetahui suatu variabel dengan variabel lain. Hubungan tersebut dinyatakan dengan besarnya koefisien korelasi dan signifikansi secara statistik.

### **3.2. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian berdasarkan pada tujuannya adalah merupakan penelitian eksplanatif, yaitu suatu penelitian yang akan menjelaskan atau menggambarkan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan atau pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya. Ciri lain untuk penelitian eksplanatif adalah adanya sampel dan hipotesis yang akan diuji dengan menggunakan statistik inferensial.

Dengan demikian maka jenis penelitian ini adalah eksplanatif dengan pendekatan

analisis deskriptif kuantitatif dan menggunakan metode survei serta korelasional.

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan teknik sebagai berikut :

#### 3.3.1. Penelitian lapangan

Penelitian lapangan yaitu dengan menyebarkan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mendapatkan data primer dan penelusuran dokumentasi untuk memperoleh data-data sekunder. Kuesioner yang akan diberikan kepada responden disusun dengan menggunakan model skala Likert, masing-masing terdiri dari lima alternatif jawaban dengan diberikan bobot nilai sebagai berikut :

Tabel 3.1  
Skor Jawaban Responden

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Puas / Sangat Setuju	5
2	Puas/ Setuju	4
3	Cukup Puas/ Cukup Setuju	3
4	Tidak Puas/ Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Puas/ Sangat Tidak Setuju	1

Dengan demikian jenis data yang diperoleh adalah data ordinal.

#### 3.3.2 Studi Kepustakaan

Yaitu data yang diambil dari studi kepustakaan yang meliputi sejumlah jurnal hasil-hasil penelitian sebelumnya, literatur atau buku-buku yang mendukung, maupun data-data kepegawaian dari obyek penelitian. Studi ini dilakukan dengan cara membaca dan mengutip baik secara langsung maupun tidak langsung dari sumber-sumber yang



berhubungan langsung dengan variabel penelitian.

### 3.4. Populasi dan Tehnik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini sebagai satuan pengkajian adalah Kelurahan se Kecamatan Jombang Kota Cilegon yang berjumlah 5 (lima) Kelurahan yaitu Kelurahan Jombang Wetan, Kelurahan Sukmajaya, Kelurahan Masigit, Kelurahan Gedong Dalem, dan Kelurahan Panggung Rawi dengan obyek penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS), Tenaga Kerja Kontrak (TKK) dan Tenaga Kerja Sukarela (TKS). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 73 orang. Selanjutnya untuk menentukan ukuran sampel untuk populasi sebanyak 73 orang ditentukan 73 orang (*total sampling*).

Tabel 3.2  
Penetapan Jumlah Sample

Populasi		Sampel
PNS	50	50
TKK	8	8
TKS	15	15
Jumlah	73	73

### 3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini merupakan penelitian survey, sehingga sebagai instrumen penelitian utamanya adalah menggunakan kuesioner. Oleh karena itu sebagai langkah awal sebelum instrument tersebut digunakan untuk mengukur objek penelitian, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap semua variabel penelitian. Pengujian validitas bertujuan untuk

mengetahui kemampuan mengukur secara akurat atas objek yang diukur. Sedangkan pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui tingkat kekonsistenan hasil pengukuran dari waktu ke waktu (Irawan, 2006:149). Pengujian validitas dan reliabilitas pada penelitian ini dengan mendistribusikan kuesioner kepada 30 orang yang memiliki kemiripan dengan karakteristik responden.

Uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan software program SPSS versi 16.0 for window, dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor yang ada dari tiap-tiap variabel penelitian dengan skor total, yaitu dengan menggunakan analisa *Cronbachs Alpha*. Hasil selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikansinya dengan membandingkan nilai pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* dengan *r table* untuk *degree of freedom (df) = n-2*. Dalam hal ini sampel ( $n$ ) = 30 sehingga besarnya *df* adalah  $30-2 = 28$  dengan *alpha* sebesar 0 pada uji dua sisi (*two tail*), dengan besar *r table* adalah 0.361. Dari hasil uji validitas dan reliabilitas tersebut dari keseluruhan item pertanyaan baik variabel kepuasan kerja maupun komitmen organisasi dinyatakan reliabel. Sedangkan hasil *Cronbachs Alpha* untuk variabel kepuasan kerja dengan 9 item pertanyaan adalah sebesar 0.870 dan untuk variabel komitmen organisasi dengan 14 item pertanyaan sebesar 0.886.

### **3.5. Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah Analisis deskriptif dan analisis inferensial (uji signifikansi). Untuk analisis deskriptif digunakan alat-alat analisis distribusi frekuensi, median dari karakteristik responden yang meliputi, golongan kepangkatan dengan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Analisis deskriptif tersebut untuk melihat gambaran tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan untuk analisis inferensial menggunakan analisa Korelasi Rank Spearman (Spearman's Rho) untuk melihat ada tidaknya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat yang berskala ordinal (non-parametrik) dengan menggunakan bantuan program software SPSS versi 16.0 for window.

Sedangkan untuk menguji signifikansi nilai korelasi yang diperoleh,

digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hit} = \frac{\rho\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-\rho^2}}$$

Setelah diperoleh nilai t-hitung dengan rumus di atas, selanjutnya untuk menginterpretasikan hasilnya berlaku ketentuan sebagai berikut:

- Jika t-hitung > t-tabel, maka Ho ditolak berarti ada hubungan yang signifikan
- Jika t-hitung < t-tabel, maka Ho diterima berarti tidak ada hubungan yang signifikan.

Untuk mengetahui t-tabel digunakan ketentuan *degree of freedom* (df) n-2 pada level of significance sebesar 95% dengan tingkat kesalahan 5% atau 0.361. Jadi apabila tingkat kesalahan suatu variabel lebih dari 5% menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak signifikan.

Selanjutnya untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dapat dikonsultasikan dengan tabel kriteria koefisien korelasi Guilford (1956) sebagai berikut:

Tabel 3.3

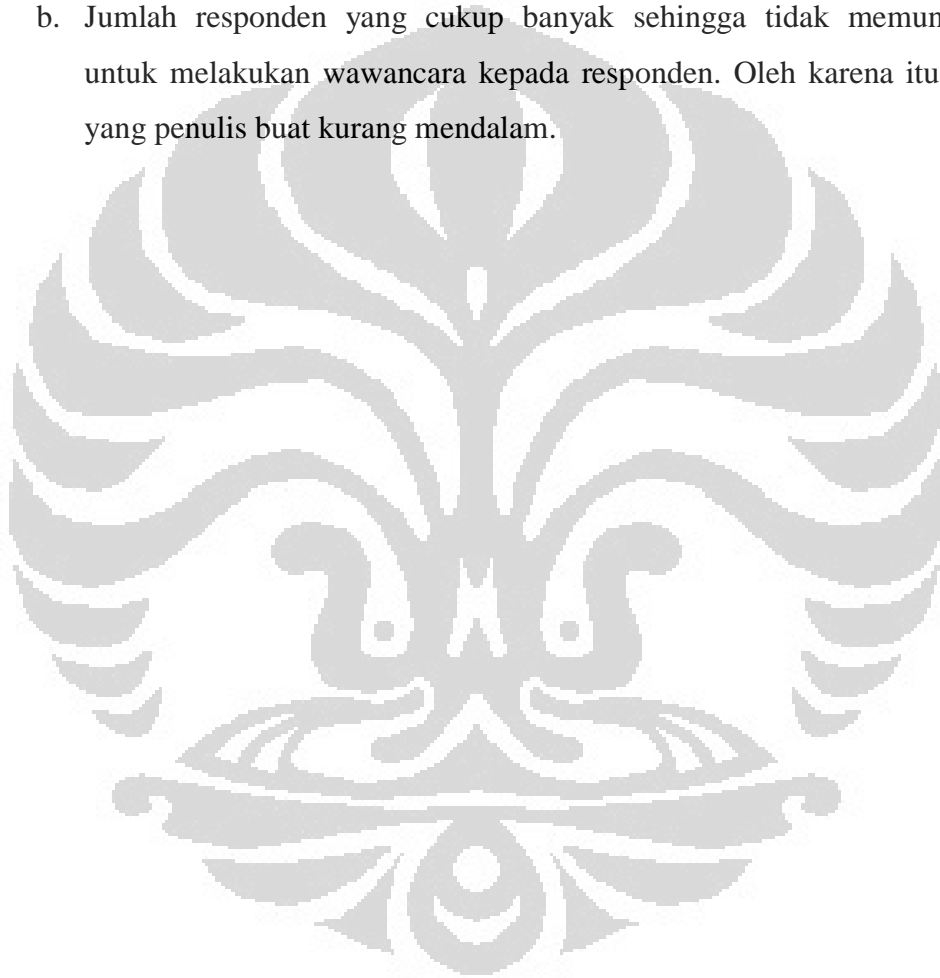
Kriteria Koefisien Korelasi Guilford

Koefisien Korelasi	Kategori Hubungan
<0.20	Sangat rendah dan dapat diabaikan
0.20-<0.40	Tidak erat/kuat
0.40-<0.70	Cukup erat/kuat
0.70-<0.90	Erat/kuat
0.90-<1.00	Sangat erat/kuat
1.00	Sempurna

### 3.6. Keterbatasan Penelitian

Pada prinsipnya penulis berupaya secara maksimal dalam pelaksanaan penelitian ini, yaitu dengan menggunakan studi literatur dan metodologi yang memenuhi persyaratan ilmiah. Namun, pada kenyataannya tetap ditemui beberapa keterbatasan yang dirasakan seperti:

- a. Beberapa sikap responden yang kurang paham sehingga pengembalian kuesioner pada beberapa objek cukup lama.
- b. Jumlah responden yang cukup banyak sehingga tidak memungkinkan untuk melakukan wawancara kepada responden. Oleh karena itu analisis yang penulis buat kurang mendalam.



## **BAB 4**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Hasil Penelitian**

Kelurahan merupakan wilayah kerja Lurah sebagai perangkat daerah Kota Cilegon dalam wilayah Kecamatan. Kelurahan dipimpin oleh Lurah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Camat.

##### **4.1.1. Tugas Pokok dan Fungsi**

Kelurahan yang dalam hal ini dipimpin oleh Lurah mempunyai tugas pokok membantu Camat dalam memimpin, mengkoordinasikan, memantau dan mengendalikan tugas-tugas pemerintahan, ketentraman dan ketertiban umum, pemberdayaan ekonomi, pembangunan serta kesejahteraan sosial di kelurahan berdasarkan pelimpahan sebagian kewenangan dari walikota dan tugas lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Kelurahan menyelenggarakan fungsi :

- a. penyelenggaraan pemerintahan;
- b. pembinaan ketentraman dan ketertiban umum;
- c. pemberdayaan ekonomi dan pembangunan; dan
- d. penyelenggaraan pembinaan kesejahteraan sosial masyarakat.

##### **4.1.2. Organisasi**

Susunan Organisasi Kelurahan terdiri atas tiga tingkat jabatan, yaitu tingkat jabatan eselon IV.a, jabatan eselon IV.b dan staf pelaksana. Sehubungan dengan lokus penelitian ini maka susunan organisasi tingkat kelurahan terdiri dari:

- a. Lurah (tingkat eselon IV.a)
- b. Sekretariat (tingkat eselon IV.b)
- c. Seksi Tata Pemerintahan (tingkat eselon IV.b)
- d. Seksi Ketentraman dan Ketertiban (tingkat eselon IV.b)
- e. Seksi Pemberdayaan Masyarakat (tingkat eselon IV.b)
- f. Seksi Kesejahteraan Sosial (tingkat eselon IV.b)
- g. Kelompok Jabatan Fungsional.

(Bagan Struktur Organisasi Kelurahan terlampir)

#### 4.1.3. Jumlah Pegawai Kelurahan se-Kecamatan Jombang

Berdasarkan dari data Kecamatan Jombang Kota Cilegon, jumlah pegawai di Kelurahan se-Kecamatan Jombang sampai dengan akhir Mei 2012 sebanyak 73 orang dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Jumlah Pegawai Kelurahan se-Kecamatan Jombang  
Bulan Mei 2012

Uraian		Jumlah	%
PNS	Golongan I	1	1.4
	Golongan II	8	9.6
	Golongan III	41	56.2
	Golongan IV	1	1.4
	Total	51	69.9
Honorer		22	30.1
Total		73	100.0

Rekap jumlah pegawai pegawai kelurahan se-Kecamatan Jombang berdasarkan perjenjangan kediklatan adalah pada halaman berikut.

Tabel 4.2  
 Rekap Jumlah Pegawai Kelurahan se-Kecamatan Jombang  
 Berdasarkan Perjenjangan Kediklatan

NO	UNIT KERJA	JENJANG KEDIKLATAN		JUMLAH
		DIKLATPIM	DIKLATPIM	
		III	IV	
1	Kelurahan Jombang Wetan	0	3	3
2	Kelurahan Panggung Rawi	0	0	0
3	Kelurahan Masigit	0	2	2
4	Kelurahan Sukmajaya	0	2	2
5	Kelurahan Gedong Dalem	0	2	2
	Jumlah		13	13

*Sumber: Data Kecamatan Jombang 2012*

#### 4.2. Deskripsi Data Responden

Deskripsi data responden disajikan untuk memberikan gambaran tentang profil individu responden yang meliputi : golongan kepangkatan, status pegawai, usia, tingkat pendidikan umum, jenis kelamin dan masa kerja dari pegawai di Kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Sukmajaya, dan Gedong Dalem pada Kecamatan Jombang Kota Cilegon yang menjadi objek penelitian ini.

#### 4.2.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Golongan

Ditinjau dari golongan kepangkatan, distribusi frekuensi responden dalam penelitian ini adalah: seperti tertuang pada tabel 4.3 berikut ini.

Uraian	Frekuensi	%
Valid Tenaga Honorer	22	30.1
Golongan I	1	1.4
Golongan II	8	11.0
Golongan III	41	56.2
Golongan IV	1	1.4
Total	73	100.0

Berdasarkan tabel 4.3, nampak bahwa dari karakteristik responden berdasarkan kepangkatan 1.4% golongan I, 11.0% golongan II, 56.2% golongan III, 1.4% golongan IV. Adapun Tenaga Honorer tidak berpangkat/golongan yaitu Tenaga Kerja Kontrak dan Tenaga Kerja Sukarela sebesar 30.1%. Persentase responden berdasarkan pangkat tersebut pada dasarnya memang telah ditetapkan di awal sehubungan dengan penarikan sampel yang mendasarkan pada teknik *stratified random sampling*, sehingga diperoleh komposisi seperti pada tabel di atas.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan tingkat golongan kepangkatan dengan kepuasan kerja maupun komitmen organisasi, digunakan analisis tabulasi silang dengan menggunakan statistik Chi Square. Hasil tabulasi silang antara tingkat golongan dengan kepuasan kerja disajikan sebagai berikut:



Tabel 4.4

Tabulasi Silang antara Status Golongan Kepangkatan dengan Kepuasan Kerja

Uraian			Kepuasan Kerja					Total
			sangat tidak puas	tidak puas	netral	puas	sangat puas	
GOL	NON PNS	Count	0	32	52	103	11	198
		% of Total	.00	4.87	7.91	15.68	1.67	30.14
	Golongan I	Count	0	0	0	8	1	9
		% of Total	.00	.00	.00	1.22	0.15	1.37
	Golongan II	Count	1	3	9	55	4	72
		% of Total	0.15	0.46	1.37	8.37	0.61	10.96
	Golongan III	Count	1	44	108	196	20	369
		% of Total	0.15	6.70	16.44	29.83	3.04	56.16
	Golongan IV	Count	0	0	0	8	1	9
		% of Total	.00	.00	.00	1.22	0.15	1.37
	Total	Count	2	79	169	370	37	657
		Mean	0.22	8.78	18.78	41.11	4.11	73
		% of Total	0.30	12.02	25.72	56.32	5.63	100

Dari tabel tabulasi silang antara golongan kepangkatan dengan kepuasan kerja di atas, terlihat bahwa perbedaan tingkat golongan tidak menunjukkan perbedaan pada kepuasan kerja. Dengan kata lain bahwa semakin tinggi golongan tidak menunjukkan kenaikan tingkat kepuasan ataupun sebaliknya. Rata-rata nilai Pearson Chi-Square yang diperoleh dari hasil perhitungan adalah 10.861 dengan signifikansi sebesar 0.787. Dengan demikian nilai rata-rata signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0.05, sehingga dapat dinyatakan bahwa tingkat golongan kepangkatan tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.

Sedangkan hasil tabulasi silang antara golongan kepangkatan dengan komitmen organisasi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.5

Tabulasi Silang antara Status Golongan Kepangkatan dengan Komitmen Organisasi

Uraian			Komitmen Organisasi					Total
			sangat tidak setuju	tidak setuju	netral	setuju	sangat setuju	
GOL	NON PNS	Count	12	40	82	143	31	308
		% of Total	1.17	3.91	8.02	13.99	3.03	30.14
	Golongan I	Count	0	5	2	6	1	14
		% of Total	.0	0.49	0.20	0.59	0.10	1.37
	Golongan II	Count	2	23	23	56	8	112
		% of Total	0.20	2.25	2.25	5.48	0.78	10.96
	Golongan III	Count	32	84	166	241	51	574
		% of Total	3.13	8.22	16.24	23.58	4.99	56.16
	Golongan IV	Count	0	5	2	6	1	14
		% of Total	.0	0.49	0.20	0.59	0.10	1.37
Total	Count	46	157	275	452	92	1.022	
	Mean	3.29	11.21	19.64	32.29	6.57	73.00	
	% of Total	4.50	15.36	26.91	44.23	9.00	100.00	

Dalam tabulasi silang antara golongan kepangkatan dengan komitmen organisasi, terlihat bahwa perbedaan tingkat golongan tidak menunjukkan perbedaan pada komitmen organisasi. Dengan kata lain bahwa semakin tinggi golongan tidak menunjukkan kenaikan tingkat komitmen ataupun sebaliknya. Nilai rata-rata Pearson Chi-Square yang

diperoleh dari hasil perhitungan adalah 10.538 dengan signifikansi sebesar 0.713. Dengan demikian nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0.05, sehingga dapat dinyatakan bahwa tingkat golongan kepangkatan tidak memiliki hubungan dengan komitmen organisasi.

#### 4.2.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan tingkat usia, distribusi frekuensi responden dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6

Distribusi Frekuensi Berdasarkan Usia

Uraian	Frekuensi	%
<30 tahun	25	34.2
31-40 tahun	20	27.4
41-50 tahun	25	34.2
di atas 50 tahun	3	4.1
Total	73	100.0

Berdasarkan tabel 4.6, menunjukkan sebanyak 25 responden (34.2%) berusia kurang dari 30 tahun, selanjutnya 20 responden (27.4%) berusia antara 31 sampai dengan 40 tahun, berusia 41 sampai dengan 50 tahun sebanyak 25 responden (34.2%) dan di atas 50 tahun sebanyak 3 responden (4.1%). Dengan demikian nampak bahwa jumlah terbesar dari responden berusia kurang dari 30 tahun dan berusia di antara 41 sampai dengan 50 tahun yaitu masing-masing 34.2% dan jumlah terkecil adalah yang berusia 50 tahun ke atas yaitu sebesar 4.1%. dari data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada dalam kondisi tenaga kerja usia produktif.

#### 4.2.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, distribusi frekuensi responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7

Distribusi Frekuensi Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Uraian	Frekuensi	%
SD	1	1.4
SMP	5	6.8
SMA	21	28.8
DIII	1	1.4
DIV/S1	24	32.9
S2	21	28.8
Total	73	100.0

Berdasarkan tingkat pendidikan, seperti tampak pada tabel 4.7, ternyata sebagian besar responden pada penelitian yaitu sebanyak 24 atau 32.9% berpendidikan S1, selanjutnya sebanyak 21 responden (28.8%) berpendidikan S2 berjumlah sama dengan responden berpendidikan SLTA sebanyak 21 responden (28.8%), berpendidikan SLTP sebanyak 5 responden (6.8%), dan kelompok kecil adalah berpendidikan D3 sebanyak 1 responden (1.4%) dan berpendidikan SD sebanyak 1 responden (1.4%). Dari gambaran tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden mayoritas adalah DIV/S1.

#### 4.2.5. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kondisi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.8 pada halaman berikut.

Tabel 4.8  
Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin

Uraian	Frekuensi	%
laki-laki	36	49.3
perempuan	37	50.7
Total	73	100.0

Dari tabel 4.8, menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 37 responden (50.7%) dan selebihnya berjenis kelamin laki-laki sebanyak 36 responden (49.3%).

#### 4.2.6. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Kondisi data responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9  
Distribusi Frekuensi Berdasarkan Masa Kerja

Uraian	Frekuensi	%
< 5 tahun	29	39.7
6-10 tahun	24	32.9
11-15 tahun	16	21.9
16-20 tahun	3	4.1
> 20 tahun	1	1.4
Total	73	100.0

Dari tabel 4.9 sebagaimana terlampir menunjukkan bahwa sebanyak 29 responden (39.7%) memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, sebanyak 24 responden (32.9%) memiliki masa kerja antara 6 sampai dengan 10 tahun, sebanyak 16 responden (21.9%) memiliki masa kerja

antara 11 sampai dengan 15 tahun, selanjutnya sebanyak 3 responden (4.1%) memiliki masa kerja antara 16 sampai dengan 20 tahun. Kelompok terkecil responden adalah sebanyak 1 responden (1.4%) yang memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun.

#### 4.2.7. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Pegawai

Kondisi data responden berdasarkan status pegawai dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10

Distribusi Frekuensi Berdasarkan Status Pegawai

Uraian	Frekuensi	%
Tenaga Kerja Sukarela	15	20.5
Tenaga Kerja Kontrak	8	11.0
Pegawai Negeri Sipil	50	68.5
Total	73	100.0

Dari tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebanyak 50 responden (68.5%) berstatus Pegawai Negeri Sipil, sebanyak 15 responden (20.5%) berstatus Tenaga Kerja Sukarela, dan sebanyak 8 responden (11%) berstatus Tenaga Kerja Kontrak.

#### 4.3. Analisis Distribusi Frekuensi

Analisis deskriptif berikut ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang pendapat responden terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Analisis ini dengan didasarkan pada jawaban responden yang disajikan dalam tabel distribusi frekuensi dan nilai median yaitu kecenderungan nilai tengah dari masing-masing item pertanyaan. Adapun untuk menentukan kategori kepuasan kerja maupun komitmen organisasi dengan didasarkan pada persentase terbesar dari hasil median.

#### 4.3.1. Analisis Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja ( $X_I$ )

Data analisis distribusi frekuensi ini bertujuan untuk mengetahui persepsi dan jumlah responden mengenai isi kuesioner atas beberapa indikator-indikator dari variabel kepuasan kerja ( $X_I$ ). Dengan bantuan program SPSS Versi 16.0. didapatkan hasil sebagai berikut:

##### 4.3.1.1. Faktor Kepuasan Kerja Intrinsik ( $X_{1.1}$ )

Faktor Kepuasan Kerja Intrinsik sebagai salah satu indikator kepuasan kerja dalam hal ini meliputi sub indikator nilai-nilai moral, tanggung jawab, dan kreativitas. Adapun respon atas instrumen-instrumen tersebut dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel 4.11

Frekuensi Nilai-nilai Moral

Uraian	Frekuensi	%
tidak puas	9	12.3
netral	24	32.9
puas	40	54.8
Total	73	100.0

Dari pertanyaan tentang kepuasan responden apabila dapat melakukan pekerjaan yang tidak melawan suara hati (nilai-nilai moral), nampak bahwa 40 responden (54.8%) menyatakan puas, selanjutnya 24 responden (32.9%) menyatakan netral, sedangkan 9 responden (12.3%) menyatakan tidak puas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing responden sebagian besar telah merasa dapat melakukan pekerjaan yang tidak melawan suara hati mereka, apapun hasilnya mereka menyatakan kepuasannya meskipun ada beberapa responden merasa tidak puas. Tingkat kepuasan terhadap nilai-nilai moral tersebut, tentu saja

berkaitan dengan apa yang mereka rasakan atas jenis pekerjaan dan tantangan pekerjaan yang mereka hadapi, serta sikap atasan terhadap mereka.

Hal tersebut berarti juga menunjukkan adanya kesesuaian antara nilai moral pegawai bawahan dengan atasan sehingga kecil kemungkinan mereka tidak sejalan dengan nilai-nilai moral organisasi yang baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Locke (1976) bahwa faktor kondusif kepuasan kerja salah satunya adalah *The personality-job fit* (Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan). Menurut *Holland's personality-job fit theory* bahwa kesesuaian antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaannya menimbulkan kepuasan seseorang.

Indikator selanjutnya dari faktor kepuasan intrinsik adalah tanggung jawab. Jawaban atas instrument ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.12  
Frekuensi Tanggung Jawab

Uraian	Frekuensi	%
tidak puas	8	11.0
netral	18	24.7
puas	40	54.8
sangat puas	7	9.6
Total	73	100.0

Dari hasil jawaban responden seperti tampak pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebanyak 40 responden (54.8%) menyatakan puas, 18 responden (24.7%) menyatakan netral, 8 responden (11.0%) menyatakan tidak puas, dan 7 responden menyatakan sangat puas. Hasil jawaban di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pandangan positif terhadap tanggung jawab. Menurut Armstrong (2003), Pegawai akan lebih



termotivasi jika mereka diberikan kebebasan dan keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga mereka merasa memiliki pekerjaan itu dan telah membuat keputusan sendiri atas pekerjaannya. Dalam kondisi demikian pegawai akan lebih memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Indikator selanjutnya dari faktor kepuasan intrinsik adalah kreativitas. Jawaban atas instrument ini dapat dilihat pada tabel halaman berikut.

Tabel 4.13  
Frekuensi Kreativitas

Uraian	Frekuensi	%
tidak puas	8	11.0
netral	18	24.7
puas	39	53.4
sangat puas	8	11.0
Total	73	100.0

Dari hasil jawaban responden seperti tampak pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa sebanyak 39 responden (53.4%) menyatakan puas, sebanyak 18 responden (24.7%) menyatakan netral, sebanyak 8 responden (11.0%) menyatakan tidak puas dan 8 responden (11.0%) sebaliknya menyatakan sangat puas. Hasil jawaban di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil ini didukung oleh pernyataan Weiss et al (1967) yang melihat aspek-aspek kepuasan kerja meliputi, penggunaan kemampuan, prestasi, aktivitas, kemajuan, wewenang, kebijaksanaan perusahaan dan pelaksanaannya, kompensasi, sesama pekerja, kreativitas, kebebasan, nilai-nilai moral, pengakuan, pertanggungjawaban,

keamanan, pelayanan sosial, status sosial, hubungan dengan supervisi, tehnik supervisi, perubahan dan kondisi kerja.

#### 4.3.1.2. Faktor Kepuasan Kerja Ekstrinsik ( $X_{1,2}$ )

Faktor kedua dari variabel kepuasan kerja adalah kepuasan kerja ekstrinsik. Faktor ekstrinsik kepuasan kerja adalah faktor yang menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain meliputi sub indikator supervisi, pengawasan, keamanan, kebijakan perusahaan, advancement (kemajuan), dan rekan kerja. Adapun respon atas instrumen-instrumen tersebut dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel 4.14  
Frekuensi Supervisi

Uraian	Frekuensi	%
tidak puas	8	11.0
netral	18	24.7
puas	43	58.9
sangat puas	4	5.5
Total	73	100.0

Dari hasil jawaban responden seperti tampak pada tabel 4.14 di atas, menunjukkan bahwa 43 responden (58.9%) menyatakan puas, 18 responden (24.7%) menyatakan netral, dan bahkan 4 responden (5.5%) menyatakan sangat puas. Kondisi itu menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah merasa hubungan dengan supervisi (*human relations*) sudah berjalan baik. Sedangkan 8 responden (11.0%) yang menyatakan tidak puas menunjukkan masih adanya hubungan antara pegawai dengan supervisi yang kurang terjalin dengan baik.

Indikator selanjutnya dari faktor kepuasan kerja ekstrinsik adalah pengawasan. Pengawasan dalam hal ini berkaitan dengan teknis supervisi yang mengarahkan pegawainya dalam melaksanakan pekerjaannya. Adapun respon atas instrumen-instrumen tersebut dapat dilihat pada tabel halaman berikut ini.

Tabel 4.15  
Frekuensi Pengawasan

Uraian	Frekuensi	%
tidak puas	9	12.3
netral	13	17.8
puas	47	64.4
sangat puas	4	5.5
Total	73	100.0

Dari hasil jawaban responden seperti tampak pada tabel 4.15 di atas, menunjukkan bahwa 47 responden (64.4%) menyatakan puas, sebanyak 13 responden (17.8%) menyatakan netral, dan 4 responden (5.5%) bahkan menyatakan sangat puas. Kondisi itu menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah merasa mampu mengendalikan tugas pekerjaannya tanpa adanya intervensi atau tekanan dari pihak manapun terutama dari atasannya intervensi atau tekanan dari pihak lain dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan 9 responden (12.3%) yang menyatakan tidak puas menunjukkan masih adanya sedikit pengawasan secara teknis yang dilakukan dengan tekanan ataupun intervensi.

Indikator selanjutnya dari faktor kepuasan kerja ekstrinsik adalah keamanan. Wexley dan Yukl (1977) menggolongkan kemandirian kerja sebagai *hygiene factors*. Jika jumlah atau kadar tertentu dari *hygiene factors* tidak terpenuhi,

karyawan akan merasakan ketidakpuasan kerja. Adapun respon atas instrumen-instrumen tersebut dapat dilihat pada tabel halaman berikut ini.

Tabel 4.16  
Frekuensi Keamanan

Uraian	Frekuensi	%
tidak puas	8	11.0
netral	24	32.9
puas	35	47.9
sangat puas	6	8.2
Total	73	100.0

Dari hasil jawaban responden seperti tampak pada tabel 4.16 di atas, menunjukkan bahwa 35 responden (47.9%) menyatakan puas, 24 responden (32.9%) menyatakan netral, dan bahkan 6 responden (8.2%) menyatakan sangat puas. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian responden merasa aman berada di organisasi kelurahan tempat mereka bekerja di mana organisasi menyediakan pegawai tetap dengan prosedur pengadaan pegawai yang diangkat dari tenaga honorer menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil dan pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Umum. Sedangkan beberapa responden sebanyak 8 responden (11.0%) menyatakan tidak puas menunjukkan bahwa sebagian kecil merasa tidak aman berada dalam organisasi kelurahan karena berstatus tenaga honorer namun tidak mempunyai kemungkinan diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil dari Tenaga Honorer karena tidak memenuhi syarat.

Selanjutnya indikator kepuasan kerja berikutnya adalah kebijakan perusahaan. Dalam hal ini adalah cara kebijakan organisasi diletakkan dalam praktek pekerjaan. Dalam

hubungannya dengan kepuasan kerja, tiga dimensi yang penting dari kebijaksanaan perusahaan (organisasi) adalah: (a) menjadi pertanggungjawaban kepada pegawai, (2) membangun hubungan yang baik dengan mereka (pegawai) , dan (3) mengikutsertakan pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Adapun jawaban responden atas instrumen penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.17  
Frekuensi Kebijakan Perusahaan

Uraian	Frekuensi	%
tidak puas	19	26.0
netral	18	24.7
puas	35	47.9
sangat puas	1	1.4
Total	73	100.0

Dari hasil jawaban responden seperti tampak pada tabel 4.17 di atas, menunjukkan bahwa 35 responden (47.9%) menyatakan puas, 18 responden (24.7%) menyatakan netral, dan 1 responden (1.4%) menyatakan sangat puas. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa kebijakan organisasi sudah berjalan dalam pekerjaan. Sedangkan 19 responden (26%) menyatakan tidak puas menunjukkan pernyataan respon negatif dengan jumlah yang cukup signifikan. Dengan demikian menunjukkan bahwa kebijakan organisasi yang diterapkan dalam pekerjaan pegawai belum memenuhi harapan dan keinginan pegawai.

Indikator kepuasan kerja berikutnya adalah kemajuan (*advancement*). Faktor kemajuan dalam hal ini ditunjukkan dengan adanya perubahan yang nyata di dalam status atau posisi seseorang

di dalam perusahaan atau instansi. Termasuk dalam kategori kemajuan dalam hal ini adalah pemberian penghargaan atas prestasi kerja dan loyalitas pegawai dalam bentuk promosi, sehingga memberikan motivasi kepada pegawai tersebut. Dalam hal ini untuk kemajuan pegawai, diberikan kesempatan mengikuti pendidikan atau training dengan biaya dinas sehingga dapat meningkatkan keahlian mereka dan menjadikan mereka sebagai asset bagi organisasi serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang profesional. Berkaitan dengan instrumen tersebut dapat dilihat hasil jawaban dari responden sebagai berikut:

Tabel 4.18  
Frekuensi Kemajuan (*Advancement*)

Uraian	Frekuensi	%
sangat tidak puas	2	2.7
tidak puas	8	11.0
netral	12	16.4
puas	45	61.6
sangat puas	6	8.2
Total	73	100.0

Dari hasil jawaban responden seperti tampak pada tabel 4.18 di atas, menunjukkan bahwa 45 responden (61.6%) menyatakan puas, sebanyak 12 responden (16.4%) menyatakan netral, dan 6 responden (8.2%) menyatakan sangat puas. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa dihargai atas prestasi kerja mereka dan berkesempatan untuk promosi. Sedangkan 8 responden (11%) menyatakan tidak puas dan 2 responden (2.7%) menyatakan sangat tidak puas menunjukkan pegawai kurang merasa dihargai atas prestasi kerja mereka dan tidak berkesempatan untuk promosi.

Indikator terakhir untuk kepuasan kerja ekstrinsik adalah rekan kerja. Dalam hal ini yang dimaksud adalah cara rekan kerja bekerja sama satu sama lain. Berkaitan dengan instrumen tersebut dapat dilihat hasil jawaban dari responden sebagai berikut:

Tabel 4.19  
Frekuensi Rekan Kerja

Uraian	Frekuensi	%
tidak puas	2	2.7
netral	24	32.9
puas	46	63.0
sangat puas	1	1.4
Total	73	100.0

Dari hasil jawaban responden seperti tampak pada tabel 4.19 di atas, menunjukkan bahwa 46 responden (63%) menyatakan puas, sebanyak 24 responden (32.9%) menyatakan netral, dan 1 responden menyatakan sangat puas. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merespon positif terhadap rekan kerja mereka, hanya ada 2 responden (2.7%) yang menyatakan tidak puas. Dengan demikian menunjukkan bahwa rekan kerja mendukung kepuasan kerja mereka dan dirasakan hampir semua responden.

#### 4.3.2. Tingkat Kepuasan Kerja

Dari distribusi frekuensi jawaban responden terhadap keseluruhan item variabel kepuasan kerja, maka untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja responden mengingat data yang digunakan pada penelitian ini adalah data ordinal, maka digunakan hasil median atau kecenderungan nilai tengah dari jawaban yang diberikan oleh responden. Oleh karena itu hasil tersebut dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20  
Frekuensi Hasil Median Variabel Kepuasan Kerja

ITEM PERTANYAAN	N	Median	Minimum	Maximum
Supervisi	73	4.00	2.00	5.00
Pengawasan	73	4.00	2.00	5.00
Nilai moral	73	4.00	2.00	4.00
Keamanan	73	4.00	2.00	5.00
Kebijakan Perusahaan	73	3.00	2.00	5.00
Advancement	73	4.00	1.00	5.00
Tanggung jawab	73	4.00	2.00	5.00
Kreativitas	73	4.00	2.00	5.00
Rekan kerja	73	4.00	2.00	5.00

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, dari 9 item pertanyaan yang disampaikan kepada responden, sebanyak 8 item pertanyaan atau sebesar 88.9% mendapatkan jawaban dengan nilai 4 yang berarti puas. Dan hanya 1 item pertanyaan yang dijawab dengan nilai 3 yang berarti netral. Dengan demikian, berdasarkan nilai median tersebut menunjukkan tingkat kepuasan kerja mayoritas dalam kategori puas sehingga hanya perlu upaya relatif sedikit untuk peningkatan ke tingkat sangat puas.

Dari hasil jawaban responden di atas, maka upaya pemenuhan kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk memelihara kepuasan kerja pegawai adalah meningkatkan peluang peningkatan pendidikan maupun peningkatan keterampilan dan keahlian, sehingga mampu lebih meningkatkan hasil kerja pegawai dan pengakuan baik dari atasan maupun rekan kerja. Di samping itu juga perlu memperjelas pembinaan karir dengan sistem promosi yang lebih selektif berdasarkan pada pola karier yang ada. Meskipun pegawai honorer tidak dianggarkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD),



perlu diupayakan solusi lain yang mendukung tingkat kepuasan tenaga honorer.

#### 4.3.3. Variabel Komitmen Organisasi

##### 4.3.3.1. Faktor Afektif

Faktor afektif sebagai salah satu indikator komitmen organisasi dalam hal ini meliputi sub indikator kesanggupan melaksanakan tugas dengan baik, perasaan bahagia, kesanggupan memikirkan masalah dinas, keyakinan bahwa organisasi memberikan arti hidup dan kesanggupan menjadi pegawai di suatu organisasi sampai akhir. Adapun respon atas instrumen-instrumen tersebut dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel 4.21

Frekuensi Kesanggupan Melaksanakan Tugas Dengan Baik

Uraian	Frekuensi	%
tidak setuju	5	6.8
netral	3	4.1
setuju	62	84.9
sangat setuju	3	4.1
Total	73	100.0

Dari hasil jawaban responden seperti tampak pada tabel 4.21 di atas, menunjukkan bahwa 62 responden (84.9%) menyatakan setuju, sebanyak 3 responden (4.1%) menyatakan netral, dan sebanyak 3 responden (4.1%) menyatakan sangat setuju, namun 5 responden (6.8%) menyatakan tidak setuju. Hal ini mendukung pendapat McFarlane dan Lois (1991) yang mengisyaratkan dalam *affective commitment*, pegawai menyesuaikan dirinya dengan organisasi dan tingkah lakunya terbuka untuk semua permintaan-permintaan atau tuntutan organisasi. Dalam hal ini pegawai selalu siap untuk melaksanakan segala tugas yang diberikan oleh organisasi dengan penuh semangat. Dengan kata lain, kesanggupan

pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik adalah konsekuensi positif dari pegawai untuk memenuhi tuntutan organisasi.

Selanjutnya adalah instrumen perasaan bahagia menjadi pegawai kelurahan di Kecamatan Jombang. Dari instrumen tersebut dapat dilihat jawaban responden sebagai berikut:

Tabel 4.22

Frekuensi Perasaan Bahagia

Uraian	Frekuensi	%
tidak setuju	3	4.1
netral	14	19.2
setuju	37	50.7
sangat setuju	19	26.0
Total	73	100.0

Dari hasil jawaban responden seperti tampak pada tabel 4.22 di atas, menunjukkan bahwa 37 responden (50.7%) menyatakan setuju, sebanyak 19 responden (26.0%) menyatakan sangat setuju, dan 14 responden (19.2%) menyatakan netral, namun ada 3 responden (4.1%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menggambarkan adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi, sehingga memberikan ikatan secara emosional yang menumbuhkan perasaan bahagia menjadi anggota dari organisasi, dan ingin terus berada dalam organisasi tersebut.

Instrumen berikut dari faktor komitmen afektif adalah kesanggupan memikirkan masalah dinas seolah masalah pribadi. Dari instrumen tersebut pernyataan yang muncul dari responden adalah seperti tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.22  
Frekuensi Kesanggupan Memikirkan Masalah Dinas

Uraian	Frekuensi	%
sangat tidak setuju	3	4.1
tidak setuju	21	28.8
netral	13	17.8
setuju	28	38.4
sangat setuju	8	11.0
Total	73	100.0

Dari instrumen kesanggupan memikirkan masalah dinas seolah masalah pribadi, sebanyak 28 responden (38.4%) menyatakan setuju dan 8 responden (11%) menyatakan sangat setuju, namun sebanyak 13 responden (17.8%) menjawab netral, 21 responden (28.8) menjawab tidak setuju dan 3 responden (4.1%) menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menggambarkan bahwa perbandingan antara yang setuju dan tidak setuju hampir sama. Dengan demikian belum dapat dikatakan bahwa adanya ikatan emosional responden dengan organisasinya, sehingga belum semua responden mampu memikirkan masalah pekerjaannya seolah masalahnya sendiri. Masalah pekerjaan cukup hanya berhenti di kantor dan tidak semua berusaha diselesaikan sampai lepas kantor ataupun di rumah. Instrumen selanjutnya dari faktor afektif adalah keyakinan bahwa kelurahan telah memberi arti dalam kehidupan responden. Dari instrumen ini dapat dilihat hasil jawaban responden seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.23

## Frekuensi Keyakinan Bahwa Kelurahan Memberi Arti Hidup

Uraian	Frekuensi	%
tidak setuju	4	5.5
netral	13	17.8
setuju	48	65.8
sangat setuju	8	11.0
Total	73	100.0

Dari hasil jawaban responden seperti tampak pada tabel 4.23 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 48 responden (65.8%) menyatakan setuju, 8 responden (11%) menyatakan sangat setuju dan 13 responden (17.8%) menyatakan netral, namun sebanyak 4 responden (5.5%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa bagaimanapun kehidupan responden saat ini adalah karena mengabdikan diri pada kelurahan di Kecamatan Jombang, oleh karena itu sangatlah wajar bahwa kelurahan di Kecamatan Jombang disadari telah memberikan arti dalam kehidupannya, walaupun masih ada beberapa responden ada yang menjawab tidak setuju.

Berikut disajikan hasil jawaban responden untuk instrumen terakhir dari faktor afektif yaitu kesanggupan untuk menjadi pegawai kelurahan di Kecamatan Jombang sampai akhir masa dinas, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.24  
Frekuensi Kesanggupan Menjadi Pegawai Kelurahan Sampai Akhir

Uraian	Frekuensi	%
sangat tidak setuju	10	13.7
tidak setuju	18	24.7
netral	17	23.3
setuju	24	32.9
sangat setuju	4	5.5
Total	73	100.0

Ternyata dari instrumen kesanggupan responden untuk menjadi anggota pegawai kelurahan di Kecamatan Jombang sampai akhir masa dinas, jawabannya sangat beragam. Sebanyak 24 responden (32.9%) menyatakan setuju, sebanyak 4 responden (5.5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 17 responden (23.3%) menyatakan netral. Namun sebanyak 18 responden (24.7%) menyatakan tidak setuju bahkan sebanyak 10 responden (13.7%) menyatakan sangat tidak setuju. Pernyataan ini berkaitan dengan adanya kemungkinan mutasi pegawai seperti rotasi pegawai dan promosi bagi Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk pengembangan karir, yaitu faktor kemajuan yang diinginkan pegawai untuk mendukung kepuasan kerja.

Dengan demikian secara umum dari instrumen-instrumen faktor komitmen afektif memberikan indikasi bahwa mayoritas responden sanggup melaksanakan tugas dengan baik, dan menyesuaikan dengan tuntutan organisasi, meskipun 2 faktor komitmen afektif seperti memikirkan masalah dinas seperti masalah sendiri dan kesanggupan menjadi pegawai kelurahan di Kecamatan Jombang belum sebagian besar menyatakan setuju.

#### 4.3.3.2. Faktor Continuance

Untuk mengetahui faktor kelanjutan (*continuance*) sebagai indikator dari komitmen organisasi berikut dapat dilihat dari respon yang diberikan oleh responden terhadap instrumen-instrumen yang disampaikan pada penelitian ini, yaitu:

Tabel 4.25  
Frekuensi Pernyataan bahwa Kelurahan di Kecamatan Jombang Merupakan Kebutuhan

Uraian	Frekuensi	%
sangat tidak setuju	2	2.7
tidak setuju	8	11.0
netral	31	42.5
setuju	25	34.2
sangat setuju	7	9.6
Total	73	100.0

Dari instrumen yang menyatakan bahwa Kelurahan di Kecamatan Jombang menjadi kebutuhan bagi responden atau dengan kata lain responden membutuhkan kelurahan di Kecamatan Jombang, tampak bahwa sebanyak sebanyak 31 responden (42.5%) menyatakan netral, sebanyak 25 responden (34.2%) menyatakan setuju, sebanyak 7 responden (9.6%) menyatakan sangat setuju. Namun sebanyak 8 responden (11%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 2 responden (2.7%) menyatakan sangat tidak setuju. Melihat distribusi jawaban tersebut menunjukkan bahwa masih adanya kecenderungan responden merasa membutuhkan organisasi kelurahan di Kecamatan Jombang, yaitu butuh untuk tempat bekerja, butuh untuk mendapatkan penghasilan, butuh sebagai tempat mengabdikan diri kepada negara dan bangsa, meskipun sebagian besar ternyata menganggap kebutuhan tersebut biasa-biasa saja.

Berkaitan dengan instrumen di atas, maka berikut disajikan jawaban responden berkaitan dengan pernyataan bahwa keluar dari kelurahan di Kecamatan Jombang akan memberikan kesulitan, adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.26

Frekuensi Tidak Akan Meninggalkan Kelurahan di Kecamatan Jombang

Uraian	Frekuensi	%
sangat tidak setuju	13	17.8
tidak setuju	17	23.3
netral	31	42.5
setuju	10	13.7
sangat setuju	2	2.7
Total	73	100.0

Pada tabel 4.26 di atas, tampak bahwa sebanyak sebanyak 31 responden (42.5%) menyatakan netral, sebanyak 10 responden (13.7%) menyatakan setuju, sebanyak 2 responden (2.7%) menyatakan sangat setuju. Namun sebanyak 17 responden (23.3%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 13 responden (17.8%) menyatakan sangat tidak setuju. Jumlah responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju cukup signifikan, dengan kata lain pegawai tersebut kurang memiliki komitmen kepada kelurahan di Kecamatan Jombang. Sebagaimana dikatakan Allen dan Meyer (1997) bahwa pegawai yang memegang komitmen, mereka mampu mengendalikan kondisi yang rumit antara kehidupan dan pekerjaannya yang tidak sejalan dan mengendalikan situasi yang berlawanan tersebut menjadi tanggung jawabnya. Sehingga mereka tidak akan lari dari kenyataan atau meninggalkan organisasinya kecuali berusaha untuk mengendalikannya.

Instrumen berikut dari faktor *continuance* adalah kesanggupan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi. Jawaban responden atas instrumen tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.27

## Frekuensi Kesanggupan Mengutamakan Kepentingan Dinas

Uraian	Frekuensi	%
sangat tidak setuju	4	5.5
tidak setuju	12	16.4
netral	18	24.7
setuju	29	39.7
sangat setuju	10	13.7
Total	73	100.0

Pada tabel 4.27 di atas, tampak bahwa sebanyak sebanyak 29 responden (39.7%) menyatakan setuju, sebanyak 18 responden (24.7%) menyatakan netral, sebanyak 10 responden (13.7%) menyatakan sangat setuju. Namun sebanyak 12 responden (16.4%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 4 responden (5.5%) menyatakan sangat tidak setuju. Dalam hal ini menunjukkan adanya kesanggupan responden untuk mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi walaupun belum semua responden menyatakan setuju.

Selanjutnya akan disajikan hasil jawaban dari instrumen terakhir dari faktor *continuance* yaitu mengenai kesanggupan untuk turut serta menjaga dan mempertahankan nilai-nilai kelurahan di Kecamatan Jombang sampai akhir hayat. Adapun hasil jawaban tersebut adalah sebagai berikut:



Tabel 4.28  
Frekuensi Mempertahankan Nilai Organisasi

Uraian	Frekuensi	%
sangat tidak setuju	2	2.7
tidak setuju	11	15.1
netral	26	35.6
setuju	28	38.4
sangat setuju	6	8.2
Total	73	100.0

Pada tabel 4.28 di atas, tampak bahwa sebanyak sebanyak 28 responden (38.4%) menyatakan setuju, sebanyak 26 responden (35.6%) menyatakan netral, sebanyak 6 responden (8.2%) menyatakan sangat setuju. Namun masih ada sebanyak 11 responden (15.1%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 2 responden (2.7%) menyatakan sangat tidak setuju. Respon tersebut merupakan sikap positif dari responden mengenai mempertahankan nilai-nilai organisasi, meskipun hanya ditandai dengan cukup setuju dan setuju.

#### 4.3.3.3. Faktor Normatif

Faktor normatif dalam hal ini meliputi beberapa sub indikator atau instrumen. Berikut dapat diperhatikan hasil jawaban atas instrumen berkaitan dengan kewajiban moral untuk terus berada dalam organisasi kelurahan di Kecamatan Jombang, seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.29  
Frekuensi Kewajiban Moral

Uraian	Frekuensi	%
tidak setuju	25	34.2
netral	10	13.7
setuju	31	42.5
sangat setuju	7	9.6
Total	73	100.0

Pada tabel 4.29 di atas, tampak bahwa sebanyak sebanyak 31 responden (42.5%) menyatakan setuju, sebanyak 10 responden (13.7%) menyatakan netral, sebanyak 7 responden (9.6%) menyatakan sangat setuju. Namun masih ada sebanyak 25 responden (34.2%) menyatakan tidak setuju. Dari hasil di atas meskipun ada sebanyak 25 responden yang menyatakan tidak setuju, namun sebagian besar responden memberikan respon positif terhadap pernyataan bahwa keberadaannya dalam organisasi adalah kewajiban moral. Hal tersebut mendukung pendapat Meyer, Allen dan Topolnytsky (1998) menjelaskan bahwa pegawai memutuskan tinggal dalam organisasi sebagai suatu kewajiban moral.

Instrumen selanjutnya adalah pernyataan bahwa menjadi pegawai kelurahan di Kecamatan Jombang adalah keputusan yang benar. Adapun hasil dari jawaban responden atas pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.30  
Frekuensi Keputusan yang Benar

Uraian	Frekuensi	%
sangat tidak setuju	4	5.5
tidak setuju	2	2.7
netral	21	28.8
setuju	44	60.3
sangat setuju	2	2.7
Total	73	100.0

Pada tabel 4.30 di atas, tampak bahwa sebanyak sebanyak 44 responden (60.3%) menyatakan setuju, sebanyak 21 responden (28.8%) menyatakan netral, sebanyak 2 responden (2.7%) menyatakan sangat setuju. Namun masih ada sebanyak 2 responden (2.7%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 4 responden (5.5%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil tersebut juga mayoritas responden memberikan respon yang positif dengan minimal jawaban netral. Hal ini juga mendukung pendapat Allen dan Meyer (1990), Meyer et al (1993) dan Dunham et al (1994), yang menjelaskan bahwa pegawai berfikir tinggal dalam organisasi atau memiliki komitmen untuk organisasi adalah pemikiran yang benar dan untuk dikerjakan.

Instrumen lain dari indikator normatif adalah pernyataan yang menyatakan bahwa loyalitas karena panggilan hati. Adapun hasil jawaban responden tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.31  
Frekuensi Loyalitas karena Panggilan Hati

Uraian	Frekuensi	%
netral	13	17.8
setuju	48	65.8
sangat setuju	12	16.4
Total	73	100.0

Pada tabel 4.31 di atas, tampak bahwa sebanyak sebanyak 48 responden (65.8%) menyatakan setuju, sebanyak 13 responden (17.8%) menyatakan netral, sebanyak 12 responden (16.4%) menyatakan sangat setuju. Kondisi ini dapat dikatakan bahwa semua responden memberikan tanggapan yang positif dengan minimal jawaban netral bahwasanya loyalitas mereka kepada organisasi adalah karena panggilan hati. Dalam instrumen ini tidak ada satupun pegawai yang menyatakan tidak setuju. Artinya loyalitas karena panggilan hati pegawai tergolong tinggi. Hal ini mendukung pendapat Claugston (2000) yang menjelaskan bahwa pegawai memutuskan untuk berada dalam organisasi karena pandangannya tentang loyalitas, tugas dan tanggungjawab.

Selanjutnya disajikan instrumen tentang anggapan bahwa meninggalkan kelurahan berarti mengkhianati tujuan hidup, dengan hasil jawaban sebagai berikut:

Tabel 4.32  
Frekuensi Pengkhianatan Tujuan Hidup

Uraian	Frekuensi	%
sangat tidak setuju	8	11.0
tidak setuju	25	34.2
netral	28	38.4
setuju	10	13.7
sangat setuju	2	2.7
Total	73	100.0

Pada tabel 4.32 di atas, tampak bahwa sebanyak sebanyak 28 responden (38.4%) menyatakan netral, sebanyak 10 responden (13.7%) menyatakan setuju, sebanyak 2 responden (2.7%) menyatakan sangat setuju. Namun sebanyak 25 responden (34.2%) menyatakan tidak setuju dan sebanyak 8 responden (11%) menyatakan sangat tidak setuju. Respon terhadap item ini sangat beragam dan merupakan hal yang wajar, bahwasannya meskipun memiliki komitmen kepada organisasi namun responden menyatakan tidak setuju apabila misalnya keluar atau meninggalkan kelurahan dikatakan sebagai pengkhianatan terhadap tujuan hidup. Namun sebagian besar dari responden memang memberikan tanggapan positif bahwa keluar dari kelurahan berarti mengkhianati tujuan hidup, hal ini dapat dipahami bahwa dasar pemikirannya adalah menjadi pegawai kelurahan merupakan kemauan sendiri bukan karena paksaan maupun kebetulan, yaitu merupakan tujuan hidup mereka yang mereka perjuangkan, sehingga hal yang wajar apabila mereka bertahan. Perbedaan pendapat tersebut juga dipengaruhi oleh adanya mutasi Pegawai Negeri Sipil yang memungkinkan terjadinya rotasi ke instansi lain selama dalam satu wilayah Pemerintah Kota Cilegon.

Selanjutnya indikator terakhir dari komitmen normatif adalah kesanggupan untuk cinta dan setia kepada Kelurahan di Kecamatan Jombang. Adapun respon pegawai disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.33  
Frekuensi Kesanggupan untuk Cinta dan Setia kepada Kelurahan di Kecamatan Jombang

Uraian		Frekuensi	%
Valid	tidak setuju	6	8.2
	netral	37	50.7
	setuju	28	38.4
	sangat setuju	2	2.7
	Total	73	100.0

Pada tabel 4.33 di atas, tampak bahwa sebanyak sebanyak 28 responden (38.4%) menyatakan setuju, sebanyak 37 responden (50.7%) menyatakan netral, sebanyak 2 responden (2.7%) menyatakan sangat setuju. Namun masih ada sebanyak 6 responden (8.2%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sikap cinta dan setia merupakan wujud rasa memiliki terhadap organisasinya, meskipun ditandai dengan minimal jawaban netral.

#### 4.3.4. Tingkat Komitmen Organisasi

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat komitmen organisasi dari responden pada penelitian ini, dapat dilihat dari hasil nilai median atau kecenderungan nilai tengah atas jawaban yang diberikan terhadap 14 item pertanyaan yang disebarkan. Hasil median tersebut dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.34

## Frekuensi Hasil Median Variabel Komitmen Organisasi

ITEM PERTANYAAN	N	Median	Minimum	Maximum
<b>Afektif</b>				
Melaksanakan tugas dengan baik	73	4.00	2.00	5.00
Bahagia abdikan diri di kelurahan	73	4.00	2.00	5.00
Pikirkan masalah pekerjaan	73	3.00	1.00	5.00
Kelurahan beri arti dalam hidup	73	4.00	2.00	5.00
Menjadi pegawai kelurahan sampai akhir	73	3.00	1.00	5.00
<b>Continuance</b>				
Membutuhkan kelurahan dlm hidup	73	3.00	1.00	5.00
Tidak tinggalkan kelurahan	73	3.00	1.00	5.00
Utamakan kepentingan dinas	73	4.00	1.00	5.00
Terus jaga & pertahankan nilai kelurahan	73	3.00	1.00	5.00
<b>Normatif</b>				
Kewajiban moral	73	4.00	2.00	5.00
Keputusan yang benar	73	4.00	1.00	5.00
Loyal karena panggilan hati	73	4.00	3.00	5.00
Pengkhianatan tujuan hidup	73	3.00	1.00	5.00
Cinta dan setia kepada kelurahan	73	3.00	2.00	5.00

Memperhatikan tampilan tabel 4.34 di atas, dapat diketahui tingkat komitmen organisasi responden pada penelitian ini yaitu dari hasil median yang menunjukkan mayoritas item pertanyaan mendapatkan respon positif dengan nilai 4 yang berarti setuju dan dapat dikategorikan tingkat komitmen kepada organisasi adalah cukup tinggi, ditunjukkan oleh 7 item dari 14 item yang ada memiliki nilai median 3 berarti sebanyak 50%. Meskipun demikian mayoritas responden tidak sepenuhnya setuju untuk memikirkan masalah dinas sebagai masalah pribadi, menjadi pegawai kelurahan sampai akhir, membutuhkan kelurahan dalam hidup, tidak akan meninggalkan kelurahan, mengutamakan kepentingan dinas, terus menjaga & mempertahankan nilai kelurahan, menganggap menjadi pegawai kelurahan adalah keputusan yang benar, menganggap meninggalkan kelurahan adalah pengkhianatan tujuan hidup. Dengan kata lain bahwa komitmen organisasional tinggi namun tetap memiliki pemikiran dan sikap yang rasional. Melihat hasil nilai median untuk komitmen organisasional di atas, tampak bahwa tiga faktor dari komitmen organisasi yaitu afektif, continuance dan normatif tidak dapat dipisahkan atau dibedakan sebagai tingkatan ataupun kategori secara terpisah, namun harus dilihat secara keseluruhan sebagai faktor-faktor yang membentuk komitmen organisasi tersebut. Hal tersebut mendukung pendapat yang telah disampaikan oleh Clugston et.al. (2000) yaitu, meskipun diakui ada perbedaan tipe dari komitmen namun dalam praktek sehari-hari sikap dari afektif, continuance dan normatif tidak dapat dipisahkan secara ketat, tetapi faktor-faktor yang membentuk komitmen tersebut dapat dialami oleh seseorang dalam waktu yang bersamaan. Demikian juga pendapat yang disampaikan Meyer dan Allen bahwasannya komitmen afektif, continuance dan normatif lebih sesuai untuk dianggap sebagai komponen komitmen daripada sebagai tipe komitmen, karena hubungan antara pegawai dengan organisasinya dapat merefleksikan berbagai macam tingkat komitmen dari ketiga komitmen yang ada.

Melihat hasil analisis dari kedua variabel di atas sangatlah menarik, di mana meskipun tingkat kepuasan kerja pada tingkat tinggi namun komitmen kepada organisasi berada pada tingkat cukup. Fenomena ini bisa terjadi karena



status pegawai kelurahan di Kecamatan Jombang relatif beragam, dilihat dari kategorinya pegawai terbagi atas Pegawai Negeri Sipil, Tenaga Kerja Kontrak dan Tenaga Kerja Sukarela. Faktor *advancement* (kemajuan) menjadi satu-satunya faktor dalam penelitian ini yang paling menunjukkan ketidakpuasan pegawai secara keseluruhan. Belum adanya jenjang karir yang jelas bagi tenaga honorer dan konsep pengembangan pegawai melalui training dan diklat khusus tenaga honorer menjadi kemungkinan penyebabnya.

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

##### 4.4.1. Pengujian Hipotesis Penelitian Analisis Korelasi Bivariate

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat korelasi yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional pegawai kelurahan di Kecamatan Jombang. Untuk menguji hipotesa tersebut digunakan korelasi Rank Spearman's dengan bantuan software SPSS versi 16.0 for window. Teknik ini adalah untuk melihat ada tidaknya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat yang berskala ordinal. Hasil uji korelasi Rank Spearman's tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.35

Hasil Uji Koefisien Korelasi Rank Spearman's

			Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi
Spearman's rho	Kepuasan Kerja	Correlation Coefficient	1.000	.129
		Sig. (2-tailed)	.	.275
		N	73	73
	Komitmen Organisasi	Correlation Coefficient	.129	1.000
		Sig. (2-tailed)	.275	.
		N	73	73

Dari data tabel 4.35 hasil perhitungan SPSS 16.0 di atas, dapat diketahui bahwa hasil koefisien korelasi dari analisa Rank Spearman's antara variabel kepuasan kerja dengan variabel komitmen organisasi adalah 0.129. Untuk menguji signifikan tidaknya hasil korelasi tersebut dengan mengkonsultasikan nilai  $r_{tabel}$  untuk degree of freedom ( $df$ ) =  $n-2$ . Dalam penelitian ini sampel ( $n$ )= 73 sehingga  $df$  = 71 pada taraf signifikansi 5% pada uji dua sisi (two tail) yaitu sebesar 0.23. Dengan demikian dapat diketahui bahwa hasil koefisien korelasi lebih kecil dari nilai  $r_{tabel}$  yaitu  $0.129 < 0.23$ , yang berarti tidak signifikan. Nilai koefisien korelasi tersebut menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi adalah sebesar 0.129. berdasarkan kriteria koefisien Guilford besaran angka koefisien korelasi 0.129 berada pada interval 0.00 – 0.20, sehingga tergolong dalam hubungan yang sangat rendah. Dalam hipotesis dirumuskan dalam bentuk kalimat sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada hubungan yang signifikan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pegawai Kelurahan Jombang Wetan, Panggung Rawi, Masigit, Gedong Dalem, Sukmajaya pada Kecamatan Jombang Kota Cilegon.

$H_a$  : Adanya pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pegawai Kelurahan Jombang Wetan, Panggung Rawi, Masigit, Gedong Dalem, Sukmajaya pada Kecamatan Jombang Kota Cilegon.

Kriteria pengujian:

- Jika nilai probabilitas 0,025 lebih kecil atau sama dengan nilai probability Sig atau  $[0,025 \leq \text{Sig}]$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan.

- Jika nilai probabilitas 0,025 lebih besar atau sama dengan nilai probability Sig. atau  $[0,025 \geq \text{Sig.}]$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

Dilihat dari Tabel 4.32, diperoleh nilai *Spearman Rho* sebesar 0.129 dengan nilai probabilitas (Sig.) = 0.275. Dikarenakan nilai Sig. kurang ( $>$ ) 0.025, maka keputusan  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Jadi Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) tidak berhubungan secara signifikan.

Hasil penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional, pada dasarnya dapat dipahami dan mendukung teori-teori yang menjadi acuan dalam penelitian ini pada umumnya, namun kurang signifikan. Seperti dinyatakan Tsui et al (1992) dalam suatu catatannya bahwa ada suatu korelasi timbal balik secara terus menerus antara kepuasan kerja dan kebebasan serta *staff turnover* seperti hubungan mereka (kepuasan kerja) dengan komitmen organisasi. Pendapat lain seperti disebutkan juga oleh Balay (2000) bahwa salah satu variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Namun hasil penelitian ini mendukung pandangan seperti dinyatakan oleh Mowday et al (1982) dan Muller et al (1994) bahwa pandangan yang lazim adalah kepuasan menyebabkan komitmen meskipun belum ada kemapanan yang jelas yang menunjukkan saling berhubungan baik antara keduanya.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Hasil akhir dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai Kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Sukmajaya, dan Gedong Dalem pada Kecamatan Jombang memiliki hubungan yang sangat rendah dan tidak signifikan dengan komitmen kepada organisasi Kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Sukmajaya, dan Gedong Dalem pada Kecamatan Jombang.

Berdasarkan penyajian, analisis data dan hasil pengujian hipotesa yang telah diuraikan sebelumnya, serta mengacu kepada tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum tingkat kepuasan kerja pegawai Kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Sukmajaya, dan Gedong Dalem pada Kecamatan Jombang berada pada kondisi kepuasan yang tinggi. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor golongan kepangkatan tidak mempunyai perbedaan yang berarti terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain semakin tinggi golongan kepangkatan tidak menunjukkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Kemudian tingkat komitmen organisasi pegawai Kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Sukmajaya, dan Gedong Dalem pada Kecamatan Jombang adalah tergolong cukup. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor golongan kepangkatan tidak mempunyai perbedaan yang berarti terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi golongan kepangkatan tidak menunjukkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

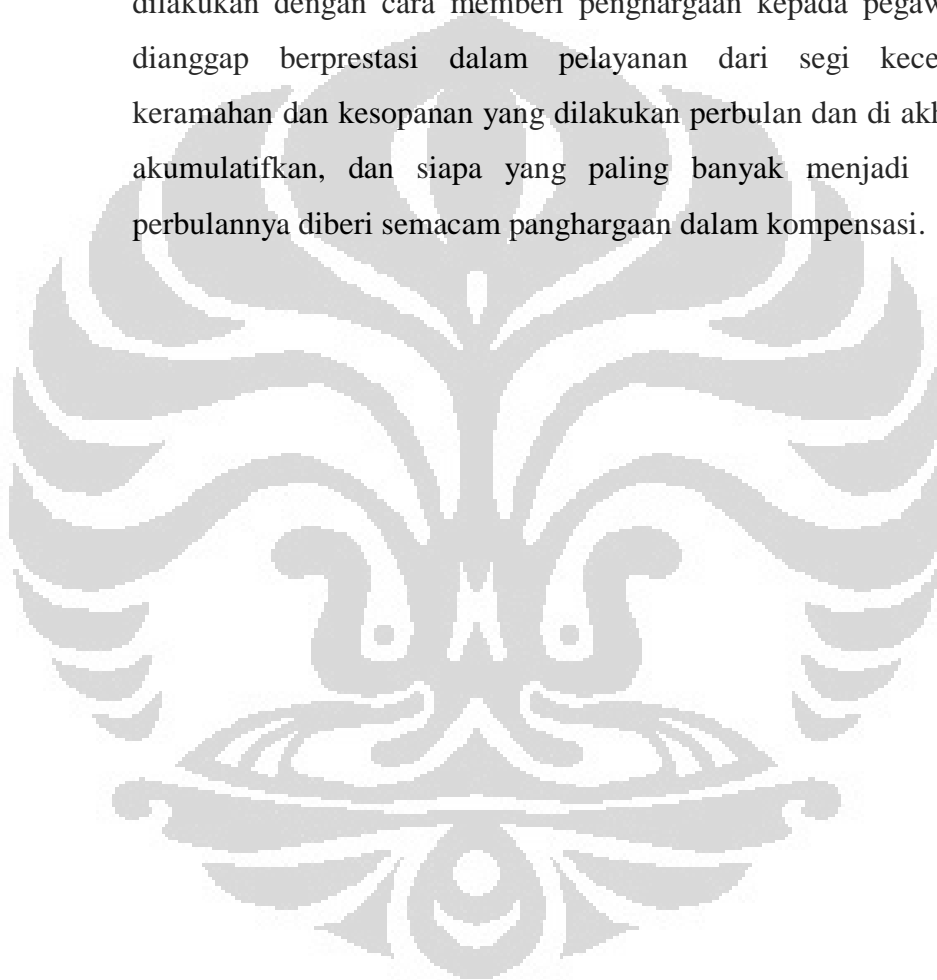
#### **5.1. Saran**

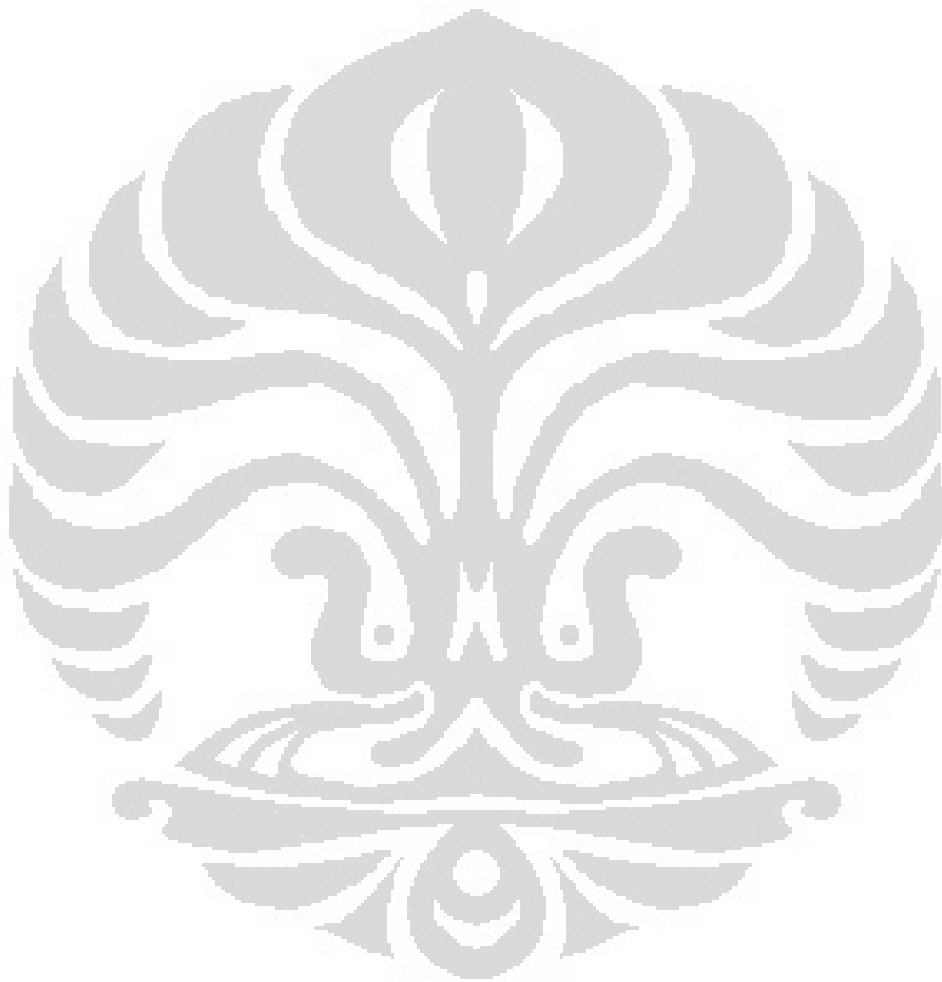
Setelah mengetahui tingginya tingkat kepuasan kerja namun komitmen pegawai Kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem, dan Sukmajaya masih tergolong cukup, maka penulis

memberikan beberapa masukan kepada organisasi Kecamatan Jombang sehubungan dengan upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi pegawai. Dalam hal ini, sikap manajemen terhadap keluhan-keluhan dan masukan-masukan pendapat mengenai cara atasan menangani pekerjaan, pengembangan karir, dan pekerjaan itu sendiri merupakan yang menjadi perhatian utama pegawai kelurahan di Kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem, dan Sukmajaya Kecamatan Jombang . Persepsi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat ditingkatkan lagi, upaya yang dapat dilakukan pihak manajemen antara lain:

1. Meninjau lebih lanjut kepuasan kerja dari sisi *satisfaction with manager* mengenai cara atasan menangani pekerjaan dan kompetensi atasan dalam membuat keputusan. Pelatihan Diklat Kepemimpinan (DIKLATPIM Tk. IV) dapat diprioritaskan bagi pejabat eselon IV yang menjabat sebagai atasan di tingkat kelurahan untuk melatih jiwa kepemimpinan mereka.
2. Memberikan kepastian tentang pengembangan karir bagi pegawai kelurahan, dengan ditiadakannya pengadaan tenaga kerja honorer sehubungan dengan adanya Peraturan Pemerintah RI No. 48 tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi CPNS. Diharapkan dengan ditiadakannya pengangkatan tenaga honorer setelah tahun 2005 dapat mengatasi perasaan ketidakpastian dan perasaan ketidakamanan pegawai berada di kelurahan.
3. Dalam *proses recruitment and selection*, *Human Resource* harus mengkaji ulang proses-proses tersebut. Dimana mereka juga harus bisa menganalisa orang mana yang benar-benar niat, suka dan memiliki rasa untuk berjiwa kerakyatan dan suka menolong seperti sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pegawai kelurahan yang sehari-hari melayani masyarakat.

4. Dalam *career development* (pengembangan karir) untuk pegawai kelurahan organisasi sebaiknya memberikan fasilitas kepada karyawan yang ingin maju agar dapat meningkatkan kemampuannya. Hal ini dapat dilakukan melalui adanya perencanaan karir agar pegawai dapat merencanakan karirnya di masa yang akan datang, adanya pelatihan-pelatihan dan pemberian informasi karir yang jelas kepada pegawai. Bisa juga kelurahan untuk melancarkan program semacam itu dilakukan dengan cara memberi penghargaan kepada pegawai yang dianggap berprestasi dalam pelayanan dari segi kecekatanan, keramahan dan kesopanan yang dilakukan perbulan dan di akhir tahun akumulatifkan, dan siapa yang paling banyak menjadi teladan perbulannya diberi semacam penghargaan dalam kompensasi.





## DAFTAR REFERENSI

### A. BUKU

- Allen, N. (2003). *Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice*. *Military Psychology*, 15: 237-253.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta. BPFE.
- Armstrong, Michael. (2003). *Mengelola Karyawan* (Ramelan & Dwi Prabaningtyas, Penerjemah.). Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Arnold, Hugh J., dan Daniel C. Feldman. (1986). *Individual in Organizations*. New York: McGraw Hill, Series in Management.
- BPS Kota Cilegon. (2010). *Kecamatan Jombang dalam Angka 2010*. Cilegon: Badan Pusat Statistik Kota Cilegon.
- Brief. (1998) cited in Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194, p. 174
- Cranny, Smith & Stone, (1992) cited in Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194, p. 174
- Danim Sudarwan, Prof. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ellickson, M., & Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State and Local Government Review*, 33(3), 173-184. <http://dx.doi.org/10.1177/0160323X0103300302>
- Fisher, R.A.; Yates, F.(1948). *Statistical tables for biological, agricultural and medical research* (3rd ed.). London: Oliver & Boyd. pp. 26-27.



- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr., J.H.. (1990). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses (Terj.)*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Guilford, J.P. (1979). *Psychometric Methods*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE .
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, New York, NY.
- Hesselbein Frances dan Rob Johnston. (2005). *The Drucker Foundation, On Mission and Leadership*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Jerald Greenberg & Robert A. Baron. (2003). *Behavior in Organizations*. 8th edition. New Jersey: Pearson Education.
- J. R. Hackman, G. R. Oldham. (1976). "Motivation through design of work". *Organizational Behaviour and Human Performance* (2): 250–279.
- Kasim, Azhar. (1993). *Pengukuran Efektivitas Organisasi*, Jakrta: LPFE Universitas Indonesia.
- Kerlinger N. Fred. (2006). *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. (7th Edition). Boston, MA: McGraw –Hill Irwin.
- Kreitner, Robert & Kinicki., Angelo. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Lawler, Edward E. (2008). *Talent : Making People Your Competitive Advantage*. San Francisco : JOSSEY - BASS,
- Locke (1976) cited in Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2001). *Organizational behavior: affect in the workplace*. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307, p. 282
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama.

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behaviour-Human Behaviour at work* (12th ed). New York: McGraw Hill International Edition.
- Nurmantu, Safri. (2007). *Budaya Organisasi: Dari Chester I Barnard ke Michael E. Porter*. Jakarta: Midada Rahma Press.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta : Murai Kencana.
- Robbins, SP. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P & Judge T.A. (2008). *Perilaku Organisasi* (Vols 1-2) (Diana Angelica, Ria Cahyani & Abdul Rosyid, Penerjemah), Jakarta: Salemba Empat.
- Rue, L. W., & Byars, L.L. (2005). *Management: Skills and Application* (Eleventh Edition). New York: The McGraw Hill Companies.
- Sachau, Daniel A. (2007). Resurrecting the Nituvatuib-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. 6 (4). Juli 2, 2008. <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/4/377>.
- Sekaran, Uma. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 2th Edition, John Wiley & Son, inc. New York, USA.
- Smith,P.C.,Kendall,L.M.,&Hulin,C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Steers, RM and Porter L.W., (1983). *Motivation and Work Behavior*, New York, Accademic Press.
- Sunyoto, Danang. (2009). *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Jakarta: Buku Kita.
- Wexley, K.N., Yukl, G.A. (1977). *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Zurnali, Cut. (2010). *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*, Penerbit Unpad Press, Bandung Universitas Indonesia

## B. UNDANG-UNDANG

Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa

Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 tentang Kelurahan

## C. TESIS/PAPER

Adebola O. (2006). The Quantity Surveyor in highway development. Paper presented at the 22nd Biennial conference/general meeting on Quantity surveying in the 21st Century – Agenda for the Future. *Nigerian Institute of Quantity Surveyors*.

Suswati, Tri. (2004). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Pegawai Kepada Organisasi di Lingkungan Direktorat Reserse Kriminal Umum Polda Metro Jaya. Jakarta: Universitas Indonesia.

Vitalina, Astanti Dian. (2004). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Internal (studi Kasus pada PT. Bank Mandiri Kanwil VII). Jakarta: Universitas Indonesia.

Tobing L, R. Bonasari. (2005). Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Meninggalkan Organisasi pada Pilot. Jakarta: Universitas Indonesia.

## D. JURNAL

Alderfer, Clayton P. May (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; *Organizational Behaviour and Human Performance*, volume 4, issue 2, pp. 142–175,

Bedeian, A., Ferris, G., & Kacmar, K. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspective. *Journal of Vocational behavior*, 40, 33-48. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(92\)90045-2](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(92)90045-2)

- Bono, J.E., Judge, T.A., Patton, G.K., and Thoresen, C.J. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Buchanan, B. (1974). Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment. *Public Administration Review*.
- Buchko, Curtis, Susan, and Dennis Wright. (2001). Retaining Employees - The Fast Track to Commitment. *Management Research News*
- Chen, Z.X., and Francesco, C. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00064-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00064-7)
- Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372. [http://dx.doi.org/10.1016/S09275371\(97\)00010-9](http://dx.doi.org/10.1016/S09275371(97)00010-9)
- DeSantis, V. S., & Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public and private sector employees. *American Review of Public Administration*, 26, 327-343. <http://dx.doi.org/10.1177/027507409602600305>
- Dunham, R.B, Grube, J.A & Castaneda, M.B. (1994). *Organizational Commitment: The Utility of integrative definition*. *Journal of Applied Psychology*
- Eren, Derya. (2001). *Application of Neural Networks to Heuristic Scheduling Algorithms*. [www.umoncton.ca](http://www.umoncton.ca). 10 Oktober 2005.
- Ghazzawi, Issam. (2008). Job Satisfaction Among Information Technology Professionals in The U.S.: An Empirical Study. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 13(1), 1-15.
- Ghazzawi Issam. (2008). Job Satisfaction and Consequences: A New Conceptual Framework Research Agenda, Cambridge, *The Business Review*, Vol. 11, Num.2.

- Greguras, G.J., Schleicher, D.J., and Watt, J.D. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165-77. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.165>
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5),109-120.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 86-97.
- Higgins, E. T. (1999). When do self-discrepancies have specific relations to emotions? The second-generation question of Tangney, Niedenthal, Covert, and Barlow (1998). *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1313-1317
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94, 319-340
- Iqbal, Adnan. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Business Management*.5. 3.
- Jernigan E, and Beggs J. (2010). Substitutes for leadership and job satisfaction: is there a relationship? *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, Volume 14, No. 2, 97-107.
- Jung, K., & Moon, M. J. (2007). Do age, gender, and sector affect job satisfaction? Results from the Korean labor and income data panel data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125-146. <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X06289229>
- Khusaini, M dan Djati, Pantja S. (2003). Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja. *Journal of Management*
- Kinicki, A.J., McKee-Ryan, R.M., Schriesheim, C.A., & Carson, K.P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14-32. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.14>

- Koys, D.J. (2001). The efforts of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness, a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-14. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Lewis, G. (1991). Turnover and the quiet crisis in the federal civil service. *Public Administration Review*, 51, 145-155. <http://dx.doi.org/10.2307/977108>
- Locke, E.A. (1969). "What is Job Satisfaction?", *Organizational and Human Performance*, 4: 309-336.
- Locke, E., A., & Latham, G., P. (1990). Work motivation and satisfaction. Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4):240-246. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Locke, Edwin A.; Shaw, Karyll N.; Saari, Lise M.; Latham, Gary P. (1981), "Goal Setting and Task Performance: 1969–1980", *Psychological Bulletin* (American Psychological Association) 90 (1): 125–152
- Loosemore, M., Dainty, A., and Lingard, H. (2003). *Human Resource Management in Construction Projects: Strategic and Operational Approaches*. Spon Press, London
- Luthans, F., McCaul, H. S., & Dodd, N. G. (1985). Organizational commitment: a comparison of American, Japanese, and Korean employees. *Academy of Management Journal*, 28(2), 213-19.
- Malik. N. (2011). Study on job satisfaction factors of faculty members at university of Balochistan. *International journal of academic research*, 3(1), 2011, Part I
- Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, July, 370-396.
- McGregor, D. (1960) "The human side of enterprise". New York: McGraw-Hill.
- Mathieu, J., and Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-94. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>

- McFarland, C., & Buehler, R. (1995). Collective self-esteem as a moderator of the frogpond effect in reactions to performance feedback. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1055–1070. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.68.6.1055>
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Orientation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work*. Tata McGraw-Hill Publishing C. Ltd.
- Porter, L.W., Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior*, 10th Edition, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12, Jakarta: Salemba.
- Sachau, Daniel A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. 6 (4). Juli 2, 2008. <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/4/277>.
- Schwepker, Charles H., Jr. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54: 39-52.
- Strauman, T. J. (1989). Self-discrepancies in clinical depression and social phobia: Cognitive structures that underlie emotional disorders? *Journal of Abnormal Psychology*, 98, 14-22
- Tanriverdi, Haluk, Dr. (2008). Workers's Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediator Variable Relationship of Organizational

- Commitment Factors, Cambridge, The Journal of American Academy of Business, Vol. 14, Num.1.
- Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*, 26, 313-334.
- Tziner, A., Manor, R.W., Vardl, N., and Brodman, A. (2008). The personality dispositional approach to job satisfaction and organizational commitment. *Psychological Reports*, 103, 435-42.
- Udechukwu C. E. (2007) Can privately financed public infrastructure projects be successful in Nigerian? Conference proceeding of National Conference on Private sector driven housing delivery: issues constraints, challenges and prospective. University of Lagos 30<sup>th</sup>-31<sup>st</sup> July 2003
- Weiss HM, Cropanzano R. (1967). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*
- Westover, J. H., Westover, A. R., and Westover, L. A. (2010). Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (4), 372-387. <http://dx.doi.org/10.1108/17410401011038919>
- Wexley, Kenneth. and Gary Yukl. (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Witt L.A., Nye L.G. (1992). "Gender and The Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 78 (5) : 744 – 780.
- Wright, B.E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18-40. <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X03259860>



Yilmaz, Ercan. (2008). Organizational Commitment and Loneliness and Life Satisfaction levels of School Principals, Social Behavior and Personality. Proquest Psychology Journals.

#### D. WEBSITE

<http://all-about-theory.blogspot.com/2010/03/komitmen-organisasional.html>

<http://www.sfsu.edu/~nschultz/documents/knowledge/organizational.commitment.pdf>

<http://www.teorionline.com>

<http://redscoter.blogspot.com/2010/12/perbedaan-organisasi-publik-dan-swasta.html>

<http://thunderownersgroup.forumotion.net/t45-komitmen-organisasi>

[http://daps.bps.go.id/file\\_artikel/98/Analisis\\_Faktor\\_&\\_20Diskriminan.pdf](http://daps.bps.go.id/file_artikel/98/Analisis_Faktor_&_20Diskriminan.pdf)

Referensi kepuasan kerja

□ Stahl, Michael J. *Encyclopedia of Health Care Management*. Sage Publications, Inc., 2004, p. 311

- [^](#) [a](#) [b](#) Locke, 1976 cited in Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2001). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307, p. 282
- [^](#) [a](#) [b](#) Cranny, Smith & Stone, 1992 cited in Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194, p. 174
- [^](#) [a](#) [b](#) Brief, 1998 cited in Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194, p. 174
- [^](#) [a](#) [b](#) Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.
- [^](#) [a](#) [b](#) Bowling, N. A., Beehr, T. A., Wagner, S. H., & Libkuman, T. M. (2005). Adaptation-Level Theory, Opponent Process Theory, and Dispositions: An Integrated Approach to the Stability of Job Satisfaction. *Journal Of Applied Psychology*, 90(6), 1044-1053
- [^](#) [a](#) [b](#) Solomon, R. L., & Corbit, J. D. (1973). An opponent-process theory of motivation: II. Cigarette addiction. *Journal Of Abnormal Psychology*, 81(2), 158-171.
- [^](#) [a](#) [b](#) Solomon, R. L., & Corbit, J. D. (1974). An opponent-process theory of motivation: I. Temporal dynamics of affect. *Psychological Review*, 81(2), 119-145.
- [^](#) [a](#) [b](#) Walster, E. E. Berscheid and G. W. Walster. (1973). "New Directions in Equity Research." *Journal of Personality and Social Psychology*. pp. 151-176.
- [^](#) [a](#) [b](#) Huseman, R., Hatfield, J., and Miles, E. "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*. 1987. 12(2). pp. 232-234
- [^](#) [a](#) [b](#) Higgins, E. T. (1999b). When do self-discrepancies have specific relations to emotions? The second-generation question of Tangney, Niedenthal, Covert, and Barlow (1998). *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1313-1317
- [^](#) [a](#) [b](#) Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94, 319-340

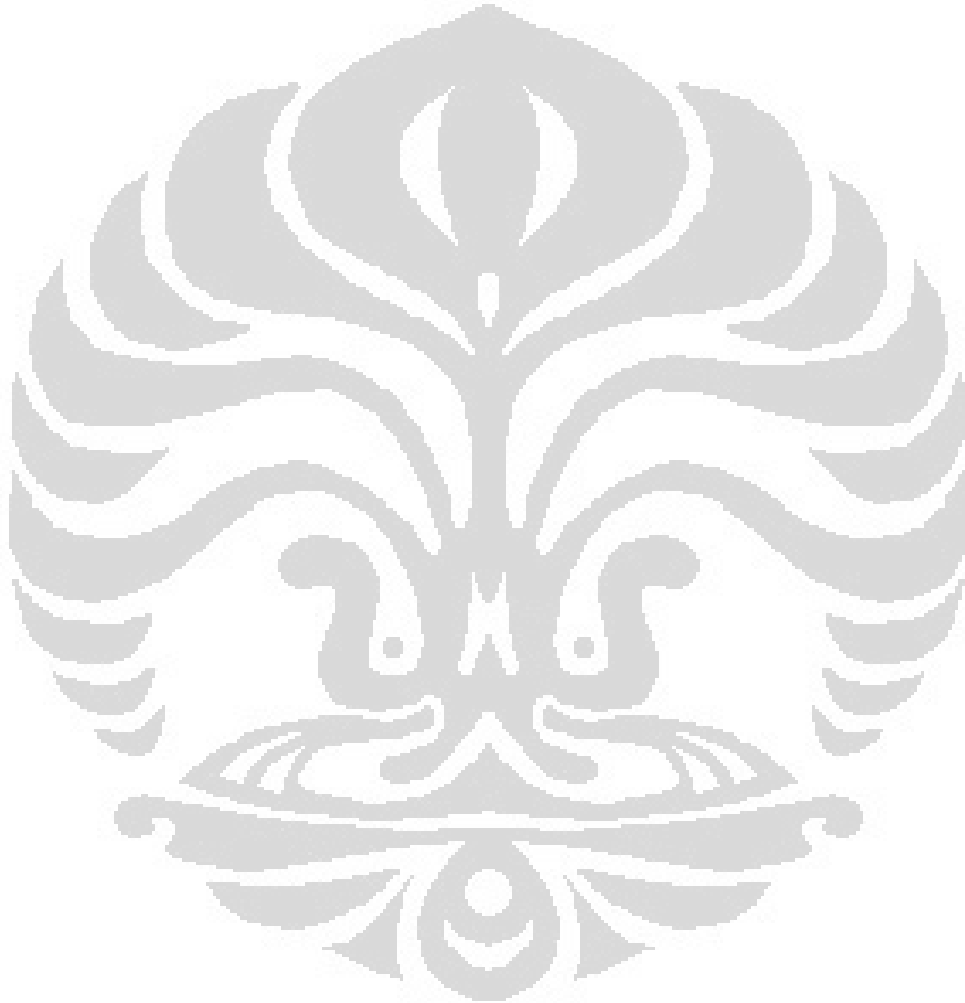
- <sup>a</sup> <sup>b</sup> Strauman, T. J. (1989). Self-discrepancies in clinical depression and social phobia: Cognitive structures that underlie emotional disorders? *Journal of Abnormal Psychology*, 98, 14-22
- <sup>a</sup> <sup>b</sup> <sup>c</sup> <sup>d</sup> <sup>e</sup> <sup>f</sup> J. R. Hackman, G. R. Oldham (1976). "Motivation through design of work". *Organizational behaviour and human performance* **16** (2): 250–279. [doi:10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- <sup>a</sup> Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- <sup>a</sup> Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- <sup>a</sup> <sup>b</sup> Krayer, K.J., & Westbrook, L. (1986). The relationship between communication load and job satisfaction. *World Communication*, 15, 85-99.
- <sup>a</sup> <sup>b</sup> <sup>c</sup> Farace, R. V., Monge, P. R., & Russell, H. M. (1977). *Communicating and organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- <sup>a</sup> Burgoon, J.K. Buller, D.B. and Woodall, W.G. (1996) *Nonverbal Communication*, New York: McGraw-Hill
- <sup>a</sup> Weiss HM, Cropanzano R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior* 8: 1±74
- <sup>a</sup> Brief AP, Roberson L.(1989). Job attitude organization: an exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology* 19: 717±727.
- <sup>a</sup> Weiss HM, Nicholas JP, Daus CS. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78: 1±24
- <sup>a</sup> <sup>b</sup> Fisher D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior* 21, 185±202
- <sup>a</sup> Pugliesi K. (1999). *The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Weil-Bein Motivation and Emotion*, Vol. 23/2

- <sup>a</sup> <sup>b</sup> Cote S.,Morgan LM (2002).A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior* vol 23, 947–962
- <sup>^</sup> Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88–115
- <sup>^</sup> Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1–42.
- <sup>^</sup> Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *Journal of Psychology*, 133, 441–455
- <sup>^</sup> Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9,257–274
- <sup>^</sup> Rowe, D. C. (1987). Resolving the person–situation debate: Invitation to an interdisciplinary dialogue. *American Psychologist*, 42, 218–227. <http://psycnet.apa.org/journals/amp/42/3/218/>
- <sup>^</sup> Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal Of Applied Psychology*, 74(2), 187-192. <http://psycnet.apa.org/journals/apl/74/2/187/>
- <sup>^</sup> Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307
- <sup>^</sup> Smith,P.C.,Kendall,L.M.,&Hulin,C.L.(1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.
- <sup>^</sup> Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802
- <sup>^</sup> Wegge, J., Schmidt, K., Parkes, C., & van Dick, K. (2007). ‘Taking a sickie’: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 77-89
- <sup>^</sup> Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407

- [^](#) Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591-622.
- [^](#) Rain, J.S., Lane, I.M. & Steiner, D.D. (1991) A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human Relations*, 44, 287–307.
- [^](#) Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, Vol 57(9), 1205-1230.
- [^](#) Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- [^](#) Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes. *Career Development International*, 12(5), 416-432
- [^](#) Krishnan, S.K., & Singh, M. (2010). “Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals”, *Human Resource Management*, 49 (3): 419-435
- [^](#) Bowling, N.A. (2007). Is the Job Satisfaction-Job Performance Relationship Spurious: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 167-185

**KUESIONER**

Kuesioner Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai



Kepada  
Yth. Pegawai Kelurahan  
Se-Kecamatan Jombang  
Kota Cilegon  
di  
Cilegon

Dengan Hormat,

Kami menyadari bahwa waktu Bapak/Ibu sangat terbatas dan berharga. Namun demikian kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk membantu penelitian kami dengan mengisi kuesioner yang kami berikan kepada Bapak/Ibu. Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka penyusunan tugas akhir tesis Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia dengan judul : **Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai Kelurahan Jombang Wetan, Masigit, Panggung Rawi, Gedong Dalem dan Sukmajaya Pada Kecamatan Jombang Kota Cilegon..** Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi para pemegang kebijakan di Pemerintah Kota Cilegon dan Kecamatan Jombang pada khususnya.

Sehubungan dengan data yang saya perlukan dalam penelitian ini, maka kami mohon agar Bapak/Ibu bersedia menjawab pertanyaan kami dengan sejujur-jujurnya. Semua pertanyaan dan jawaban hanya digunakan dalam penelitian ini sehingga akan kami jaga kerahasiaannya. Selanjutnya kami persilahkan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner berikut.

Atas kesediaan dan waktunya kami ucapkan terima kasih

PUSPITA KUSUMAWARDANI  
NPM. 0906589261

## DATA RESPONDEN

**Berilah tanda silang (X) pada Kotak tersedia**

Nomor Responden : .....\* (\*diisi oleh peneliti)

Tandai salah satu :  Laki-laki  Perempuan

Usia :  ≤ 30 tahun  31-40 tahun  41-50 tahun  ≥ 50 tahun

Pendidikan terakhir :  SD  SMP  SMA  DI  
 DII  DIII  DIV/S1  S2

Jabatan/Golongan : ...../  IV  III  II  I

Status Kepegawaian :  Pegawai Negeri Sipil

Tenaga Kerja Kontrak

Tenaga Kerja Sukarela

Masa kerja :  ≤ 5 tahun  6-10 tahun  11-15 tahun

16-20 tahun  ≥ 20 tahun



Tujuan dari kuesioner ini adalah memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu sekalian untuk menceritakan apa yang dirasakan tentang pekerjaan anda, apa yang membuat anda puas dengan dan apa yang membuat anda tidak puas.

Berdasarkan jawaban anda, kami berharap dapat memahami apa yang orang suka dan tidak suka dengan pekerjaan.

Pada halaman berikut anda akan menemukan pernyataan tentang pekerjaan anda.

Ingatlah, bayangkan setiap pernyataan ketika memutuskan seberapa puas yang anda rasakan tentang aspek pekerjaan berikut.

Jawablah setiap pertanyaan berikut dengan jujur. berikan gambaran apa yang anda rasakan tentang pekerjaan anda.

Tanyalah diri anda: Seberapa puaskah saya dengan aspek pekerjaan saya?

jawaban:

- **Sangat Puas.** Berarti anda sangat puas dengan aspek pekerjaan anda
- **Puas.** Berarti anda puas dengan aspek pekerjaan anda.
- **Netral.** Berarti anda tidak dapat memutuskan apakah anda puas atau tidak puas dengan pekerjaan anda
- **Tidak Puas.** Berarti anda tidak puas dengan aspek pekerjaan anda.
- **Sangat Tidak Puas.** Berarti anda sangat tidak puas dengan aspek pekerjaan anda

BERILAH **TANDA SILANG (X)** PADA SETIAP PERTANYAAN DAN PERNYATAAN BERIKUT

A. KEPUASAN KERJA

		<b>SANGAT PUAS</b>	<b>PUAS</b>	<b>NETRAL</b>	<b>TIDAK PUAS</b>	<b>SANGAT TIDAK PUAS</b>
No	Dalam pekerjaan saya, inilah yang saya rasakan tentang....					
1	Cara bos menangani pekerjaan mereka	SP	P	N	TP	STP
2	Kompetensi manajer saya dalam membuat keputusan	SP	P	N	TP	STP
3	Dapat mengerjakan sesuatu yang tidak melawan suara hati saya	SP	P	N	TP	STP
4	Jalan dimana pekerjaan menyediakan pegawai tetap	SP	P	N	TP	STP
5	Cara kebijakan organisasi diletakkan dalam praktek pekerjaan	SP	P	N	TP	STP
6	Kesempatan untuk maju dalam pekerjaan	SP	P	N	TP	STP
7	Kebebasan untuk menggunakan pendapat saya	SP	P	N	TP	STP
8	Kesempatan untuk mencoba cara saya untuk melakukan pekerjaan	SP	P	N	TP	STP

9	Cara rekan kerja bekerja sama satu sama lain	SP	P	N	TP	STP
---	--	----	---	---	----	-----

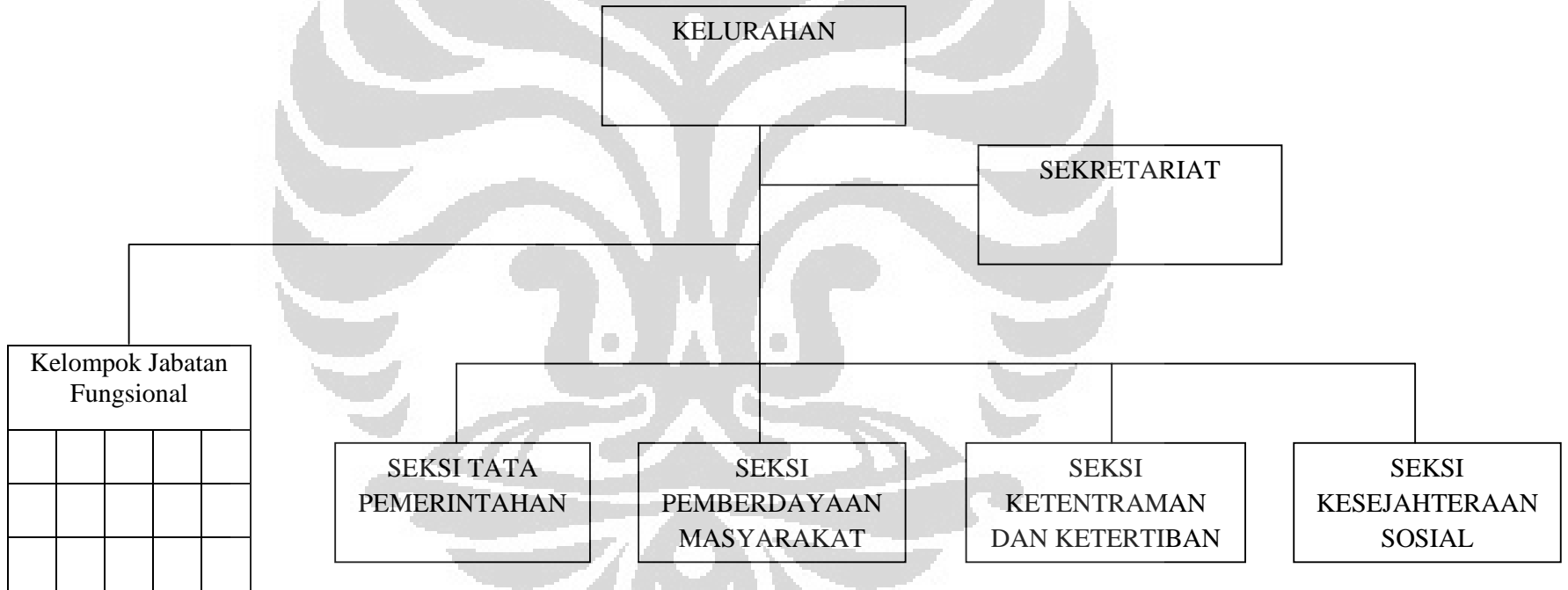
## B. KOMITMEN PEGAWAI

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Melaksanakan tugas-tugas dinas apapun yang diberikan oleh Pemimpin dengan sebaik-baiknya					
2	Anda merasa bahagia dapat mengabdikan diri di Kelurahan	STS	TS	N	S	SS
3	Senantiasa memikirkan masalah pekerjaan/dinas, seolah-olah seperti masalah pribadi Anda?	STS	TS	N	S	SS
4	Kelurahan telah memberikan arti dalam hidup Anda	STS	TS	N	S	SS
5	Bersedia menjadi pegawai Kelurahan sampai akhir masa dinas Anda	STS	TS	N	S	SS
6	Anda membutuhkan Kelurahan dalam hidup Anda.	STS	TS	N	S	SS
7	Anda setuju bahwa tidak akan meninggalkan Kelurahan meskipun ada tawaran jabatan yang lebih baik dari Instansi lain	STS	TS	N	S	SS
8	Anda setuju untuk mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi pada setiap kondisi yang Anda hadapi	STS	TS	N	S	SS

9	Anda setuju untuk terus turut serta menjaga dan mempertahankan nilai-nilai Kelurahan sampai akhir hayat Anda	STS	TS	N	S	SS
10	Anda setuju bahwa Anda mempunyai kewajiban secara moral untuk terus berada dalam organisasi Kelurahan	STS	TS	N	S	SS
11	Anda setuju bahwa menjadi Pegawai Kelurahan adalah merupakan keputusan yang benar	STS	TS	N	S	SS
12	Anda setuju bahwa loyalitas Anda kepada Kelurahan adalah karena panggilan hati	STS	TS	N	S	SS
13	Anda setuju bahwa meninggalkan Kelurahan berarti mengkhianati tujuan hidup Anda	STS	TS	N	S	SS
14	Anda setuju untuk selalu cinta dan setia kepada Kelurahan apapun yang terjadi	STS	TS	N	S	SS

**STRUKTUR ORGANISASI TINGKAT KELURAHAN  
PADA KECAMATAN KOTA CILEGON**

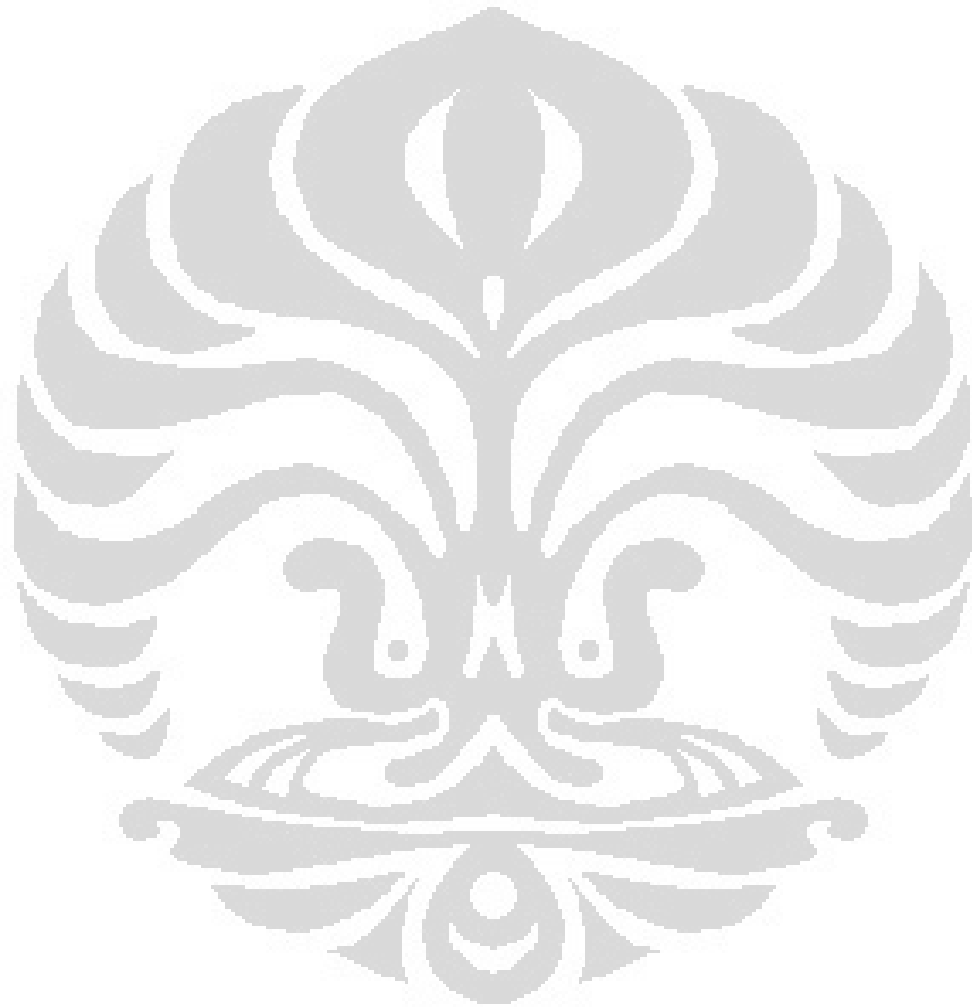
**(Lampiran II Peraturan Daerah Kota Cilegon Nomor : 10 Tahun 2008 Tanggal 17 Juni 2008)**





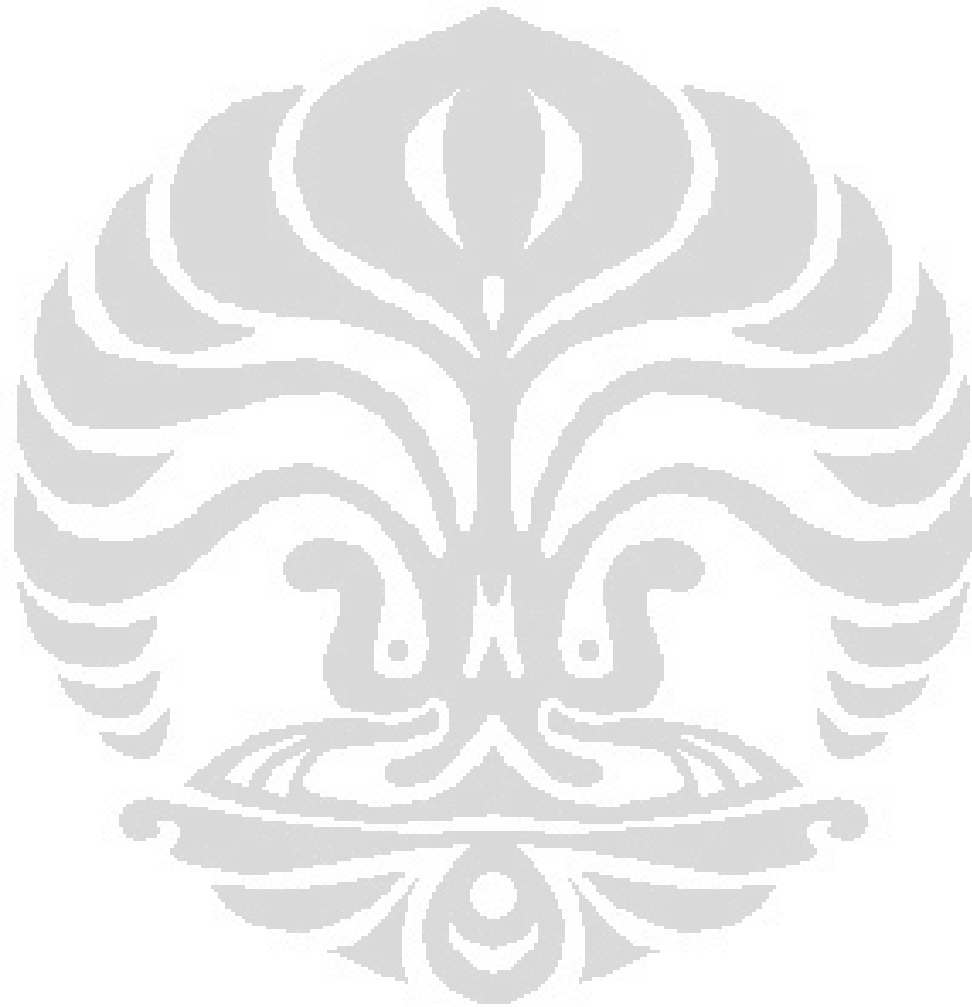
### DATA PRETEST VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

Nomor	Gender	Usia	Didik	Gol	Status	MK	Pertanyaan Komitmen																					Total Komitmen	
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
1	0	3	2	-	1	1	4	4	3	2	4	2	2	2	3	3	4	1	1	2	2	1	4	3	1	2	4	28	
2	0	3	3	-	1	2	4	4	5	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	51	
3	1	1	7	-	1	1	4	4	3	2	4	2	2	2	3	3	4	1	1	1	2	1	4	3	1	2	4	27	
4	1	1	3	-	1	1	3	4	5	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	58	
5	1	1	7	-	1	1	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	48	
6	0	2	7	3	3	1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	
7	1	1	7	-	2	2	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	48	
8	1	3	7	-	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	
9	1	1	3	-	2	1	4	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	50	
10	1	1	3	-	2	1	4	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	51	
11	1	1	7	3	3	2	4	5	5	5	5	5	2	4	2	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	60	
12	0	1	3	-	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	62	
13	1	1	3	-	1	1	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	4	44	
14	0	1	1	-	1	1	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5	52	
15	0	3	3	3	3	2	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5	52	
16	1	1	2	-	2	2	4	2	4	2	4	4	1	4	2	3	4	2	4	2	2	3	4	4	2	3	4	39	
17	0	1	7	-	2	1	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
18	1	1	3	-	1	1	3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	45
19	0	3	2	-	1	2	3	4	4	2	3	4	5	4	2	2	4	2	4	3	4	4	4	5	2	4	4	51	
20	0	2	8	3	3	2	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	53	
21	0	2	2	-	3	2	4	4	5	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	51	
22	1	2	8	3	3	2	4	2	3	2	4	4	1	4	2	3	2	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	40	
23	1	2	7	3	3	3	4	2	4	2	4	4	4	4	3	2	3	4	2	4	2	2	3	4	2	3	4	43	
24	0	2	3	2	3	2	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	4	3	5	4	3	4	4	4	1	4	5	53	
25	0	2	7	3	3	3	3	4	4	4	4	3	1	4	1	1	4	1	3	2	2	3	4	3	1	3	5	38	
26	0	1	3	2	2	3	3	4	5	3	4	5	1	4	2	2	5	2	3	3	3	3	4	4	3	3	5	46	
27	1	1	3	-	1	1	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	5	1	5	2	2	4	4	4	2	4	4	49	
28	1	2	8	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	49	
29	1	4	8	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	52	
30	1	2	2	-	1	1	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	5	1	5	2	2	4	4	4	2	4	4	49	



Universitas Indonesia





Universitas Indonesia

## Reliability

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	20

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aktivitas	64.7667	43.909	.211	.792
kemandirian	64.9333	44.271	.096	.801
keanekaragaman	64.8000	42.579	.285	.789
status	64.7333	43.651	.195	.794
supervisi	64.8000	41.131	.470	.777
pengawasan	64.8000	41.545	.423	.780
nilai_moral	64.8667	41.154	.472	.777
keamanan	65.0000	40.276	.605	.770
pelayanan_sosial	64.2667	45.995	-.044	.806
kewenangan	65.1333	42.809	.313	.787
kemampuan_penggunaan	64.7667	41.151	.355	.785
kebijakan_perusahaan	65.2000	39.614	.553	.771
kompensasi	65.1000	41.334	.313	.788
advancement	64.7667	37.220	.665	.760
tanggung_jawab	64.8000	40.097	.510	.774
kreativitas	64.8000	37.338	.804	.753
kondisi_kerja	64.8333	46.213	-.063	.805
rekan_kerja	64.7667	41.357	.595	.774
pengakuan	64.7000	43.803	.180	.794
prestasi	65.2333	45.082	.146	.793

## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

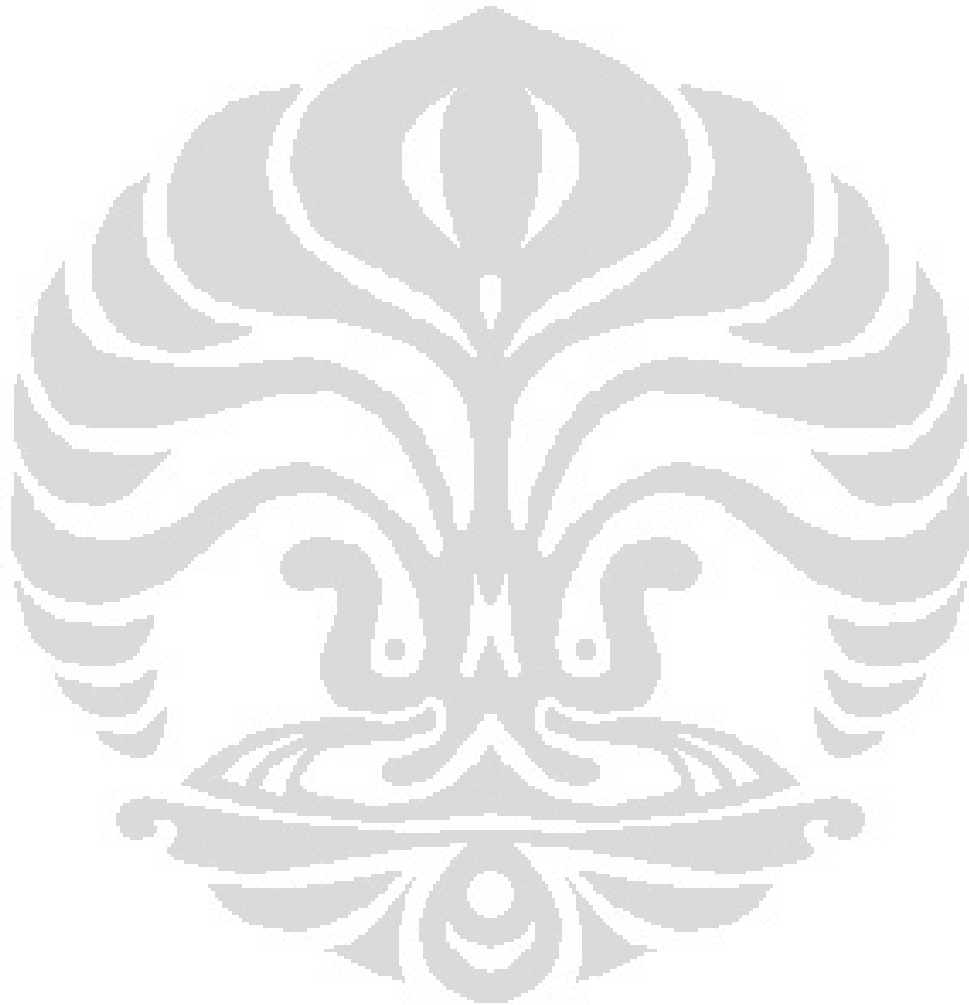
Cronbach's Alpha	N of Items
.864	21

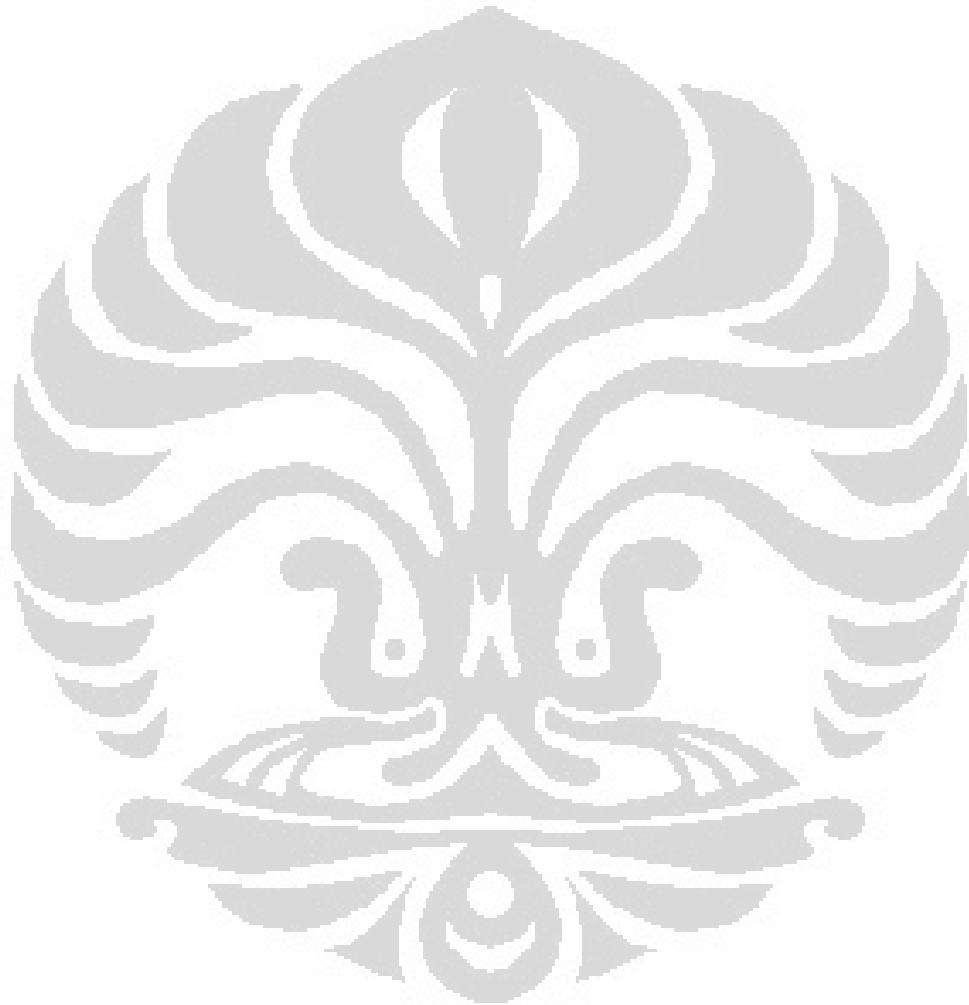
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
afek1	68.2667	78.961	.062	.867
afek2	68.2667	74.616	.387	.860
afek3	68.0000	72.966	.434	.859
afek4	68.9000	71.541	.397	.861
afek5	68.2000	79.545	-.017	.869
afek6	68.2333	71.978	.588	.854
afek7	68.9667	70.861	.374	.864
conti1	68.6667	70.023	.537	.855
conti2	69.4667	76.051	.239	.865
conti3	69.0667	75.306	.261	.865
conti4	68.1667	75.868	.253	.864
conti5	69.4000	72.179	.417	.860
conti6	68.4667	67.292	.659	.849
conti7	68.7667	67.220	.683	.848
norm1	68.6667	66.437	.748	.845
norm2	68.5667	66.806	.816	.843
norm3	68.2667	76.547	.320	.862
norm4	68.1667	73.661	.655	.855
norm5	69.4000	68.455	.641	.850
norm6	68.8333	73.316	.568	.856
norm7	67.9333	77.237	.189	.866

Tabel r Product Moment  
 Pada Sig.0,05 (Two Tail)

N	r	N	r	N	r	N	r	N	r	N	r
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.95	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.21	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.15	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.15	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.17	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.17	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.2	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.25	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.24	105	0.19	145	0.162	185	0.144	225	0.13
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.13
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.13
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.16	188	0.142	228	0.129
29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.16	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129
31	0.344	71	0.23	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.14	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.14	235	0.127
36	0.32	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.18	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.22	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126





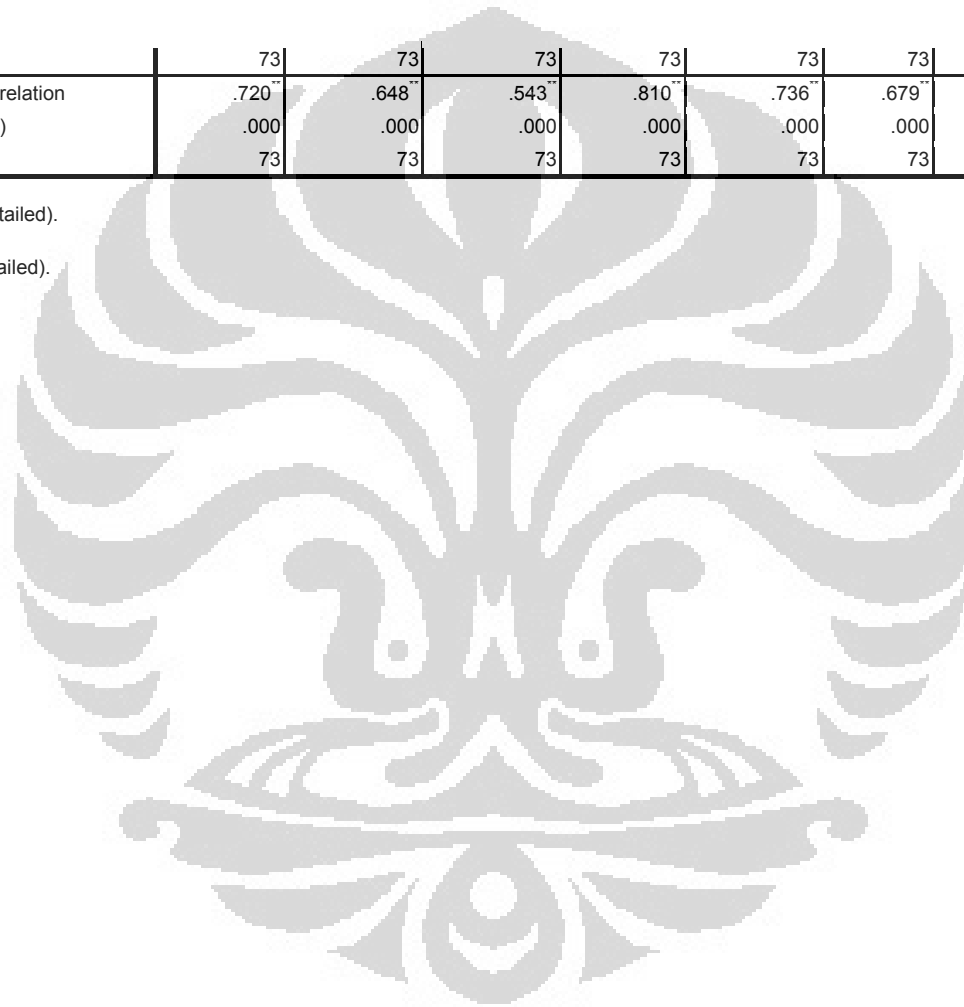
## Correlations

		supervisi	pengawasan	nilai_moral	keamanan	kebijakan_perusahaan	kemajuan	tanggung_jawab	kreatifitas	rekan_kerja	total_kepuasan
supervisi	Pearson Correlation	1	.635**	.381**	.525**	.453**	.235	.450**	.495**	.546**	.720**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.000	.045	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
pengawasan	Pearson Correlation	.635**	1	.267	.413**	.243	.235	.423**	.533**	.509**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000		.023	.000	.038	.046	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
nilai_moral	Pearson Correlation	.381**	.267	1	.478**	.351**	.240	.182	.312**	.399**	.543**
	Sig. (2-tailed)	.001	.023		.000	.002	.040	.124	.007	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
keamanan	Pearson Correlation	.525**	.413**	.478**	1	.531**	.447**	.632**	.630**	.596**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
kebijakan_perusahaan	Pearson Correlation	.453**	.243	.351**	.531**	1	.739**	.432**	.517**	.361**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.038	.002	.000		.000	.000	.000	.002	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
kemajuan	Pearson Correlation	.235	.235	.240	.447**	.739**	1	.398**	.568**	.376**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.045	.046	.040	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
tanggung_jawab	Pearson Correlation	.450**	.423**	.182	.632**	.432**	.398**	1	.823**	.365**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.124	.000	.000	.000		.000	.001	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
kreatifitas	Pearson Correlation	.495**	.533**	.312**	.630**	.517**	.568**	.823**	1	.668**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
rekan_kerja	Pearson Correlation	.546**	.509**	.399**	.596**	.361**	.376**	.365**	.668**	1	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.001	.001	.000		.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
total_kepuasan	Pearson Correlation	.720**	.648**	.543**	.810**	.736**	.679**	.739**	.861**	.720**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).





## Correlations

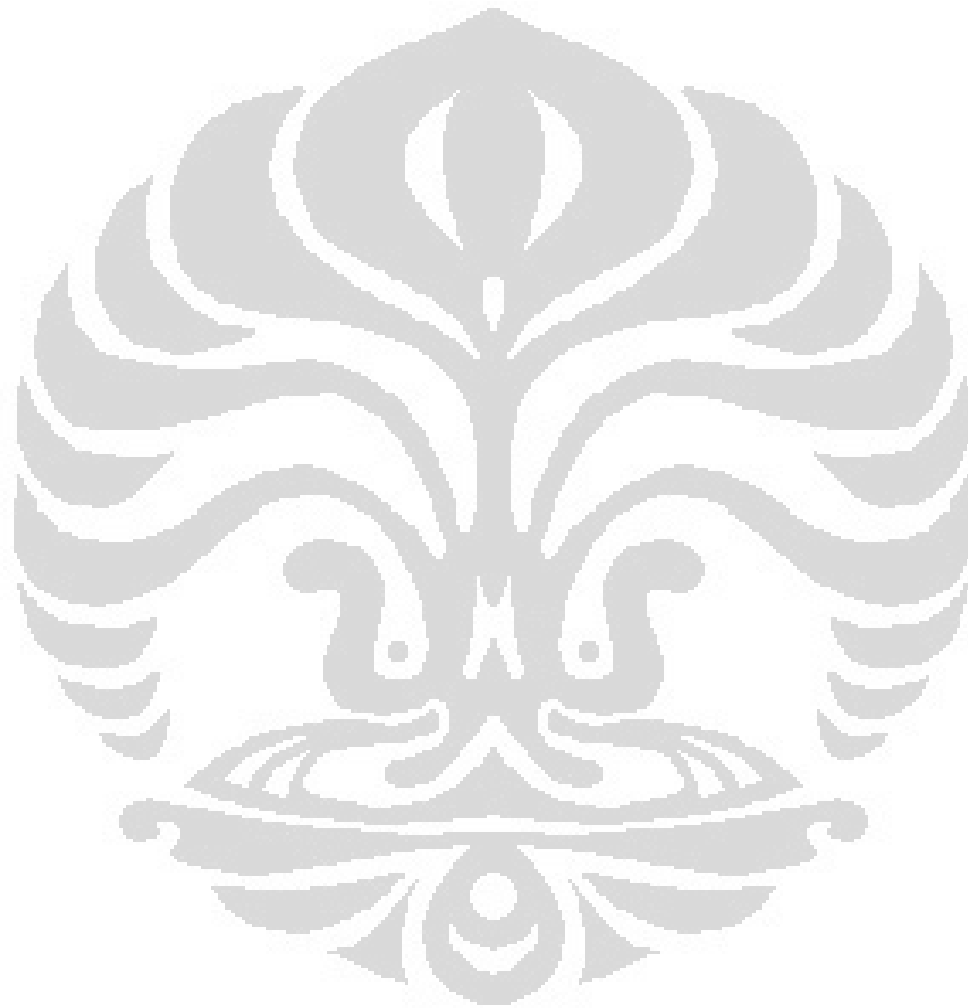
		afek1	afek2	afek3	afek4	afek5	con1	con2	con3	con4	norm1	norm2	norm3	norm4	norm5	total_ko mitmen
afek1	Pearson Correlation	1	.206	.370**	.076	.126	-.042	.004	.142	.028	.109	-.102	-.250	-.076	-.097	.338**
	Sig. (2-tailed)		.080	.001	.523	.288	.722	.972	.231	.814	.357	.391	.066	.581	.483	.003
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	55	55	55	73
afek2	Pearson Correlation	.206	1	.383**	.628**	.406**	.225	-.101	-.058	-.030	-.061	.030	-.158	-.119	-.193	.568**
	Sig. (2-tailed)	.080		.001	.000	.000	.055	.396	.624	.803	.611	.800	.250	.388	.158	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	55	55	55	73
afek3	Pearson Correlation	.370**	.383**	1	.252*	.251*	.168	.127	.318**	.253*	.339**	.228	-.034	.176	-.049	.583**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001		.031	.032	.156	.285	.006	.031	.003	.052	.807	.198	.720	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	55	55	55	73
afek4	Pearson Correlation	.076	.628**	.252*	1	.308**	.474**	.107	.176	.220	.210	.244*	-.180	.051	-.003	.710**
	Sig. (2-tailed)	.523	.000	.031		.008	.000	.367	.137	.061	.075	.038	.189	.710	.982	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	55	55	55	73
afek5	Pearson Correlation	.126	.406**	.251*	.308**	1	.173	-.093	-.151	.031	.038	.029	-.095	-.073	-.086	.632**
	Sig. (2-tailed)	.288	.000	.032	.008		.142	.434	.203	.793	.752	.810	.490	.596	.530	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	55	55	55	73
con1	Pearson Correlation	-.042	.225	.168	.474**	.173	1	.311**	.322**	.348**	.238*	.433**	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	.406**
	Sig. (2-tailed)	.722	.055	.156	.000	.142		.007	.006	.003	.043	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	55	55	55	73
con2	Pearson Correlation	.004	-.101	.127	.107	-.093	.311**	1	.431**	.697**	.660**	.428**	.244*	.632**	.168	.126
	Sig. (2-tailed)	.972	.396	.285	.367	.434	.007		.000	.000	.000	.000	.037	.000	.157	.287
	N	73	73	73	73	73	73	91	91	91	91	91	73	73	73	73
con3	Pearson Correlation	.142	-.058	.318**	.176	-.151	.322**	.431**	1	.437**	.532**	.666**	.247*	.466**	.447**	.209
	Sig. (2-tailed)	.231	.624	.006	.137	.203	.006	.000		.000	.000	.000	.035	.000	.000	.077
	N	73	73	73	73	73	73	91	91	91	91	91	73	73	73	73
con4	Pearson Correlation	.028	-.030	.253*	.220	.031	.348**	.697**	.437**	1	.780**	.573**	.338**	.616**	.312**	.267**
	Sig. (2-tailed)															
	N															

	Sig. (2-tailed)	.814	.803	.031	.061	.793	.003	.000	.000		.000	.000	.003	.000	.007	.023
	N	73	73	73	73	73	73	91	91	91	91	91	73	73	73	73
norm1	Pearson Correlation	.109	-.061	.339**	.210	.038	.238*	.660**	.532**	.780**	1	.544**	.209	.705**	.175	.281*
	Sig. (2-tailed)	.357	.611	.003	.075	.752	.043	.000	.000	.000		.000	.075	.000	.138	.016
	N	73	73	73	73	73	73	91	91	91	91	91	73	73	73	73
norm2	Pearson Correlation	-.102	.030	.228	.244*	.029	.433**	.428**	.666**	.573**	.544**	1	.636**	.508**	.603**	.225
	Sig. (2-tailed)	.391	.800	.052	.038	.810	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.056
	N	73	73	73	73	73	73	91	91	91	91	91	73	73	73	73
norm3	Pearson Correlation	-.250	-.158	-.034	-.180	-.095	. <sup>a</sup>	.244*	.247*	.338*	.209	.636**	1	.264*	.607**	-.181
	Sig. (2-tailed)	.066	.250	.807	.189	.490	.000	.037	.035	.003	.075	.000		.024	.000	.187
	N	55	55	55	55	55	55	73	73	73	73	73	73	73	73	55
norm4	Pearson Correlation	-.076	-.119	.176	.051	-.073	. <sup>a</sup>	.632**	.466**	.616**	.705**	.508**	.264*	1	.338**	-.020
	Sig. (2-tailed)	.581	.388	.198	.710	.596	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.024		.003	.885
	N	55	55	55	55	55	55	73	73	73	73	73	73	73	73	55
norm5	Pearson Correlation	-.097	-.193	-.049	-.003	-.086	. <sup>a</sup>	.168	.447**	.312**	.175	.603**	.607**	.338**	1	-.050
	Sig. (2-tailed)	.483	.158	.720	.982	.530	.000	.157	.000	.007	.138	.000	.000	.003		.715
	N	55	55	55	55	55	55	73	73	73	73	73	73	73	73	55
total_ko mitmen	Pearson Correlation	.338**	.568**	.583**	.710**	.632**	.406**	.126	.209	.267*	.281*	.225	-.181	-.020	-.050	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.287	.077	.023	.016	.056	.187	.885	.715	
	N	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	55	55	55	73

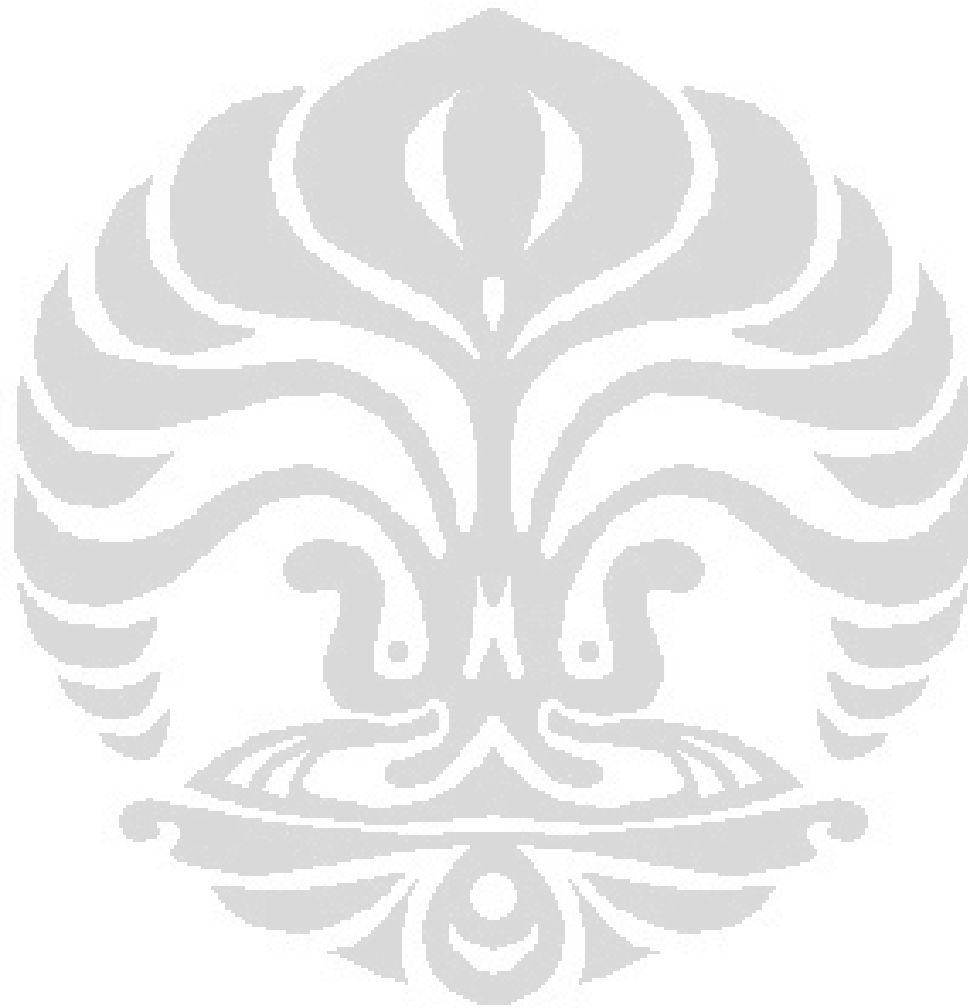
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.



Universitas Indonesia



Universitas Indonesia

### Uji Validitas

Variabel	rtabel	pvalue	Koefisien Korelasi	Keputusan
Kepuasan Kerja				
aktivitas	0.361	0.000	.211	Tidak valid
kemandirian	0.361	0.000	.096	Tidak valid
keanekaragaman	0.361	0.000	.285	Tidak valid
status	0.361	0.000	.195	Tidak valid
supervisi	0.361	0.000	.470	Valid
pengawasan	0.361	0.000	.423	Valid
Nilai moral	0.361	0.000	.472	Valid
keamanan	0.361	0.000	.605	Valid
Pelayanan sosial	0.361	0.000	-.044	Tidak valid
kewenangan	0.361	0.000	.313	Tidak valid
Kemampuan penggunaan	0.361	0.000	.355	Tidak valid
Kebijakan perusahaan	0.361	0.000	-.553	Valid
kompensasi	0.361	0.000	.313	Tidak valid
advancement	0.361	0.000	.665	Valid
Tanggung jawab	0.361	0.000	.510	Valid
keaktivitas	0.361	0.000	.804	Valid
Kondisi kerja	0.361	0.000	-.063	Tidak valid
Rekan kerja	0.361	0.000	.595	Valid
pengakuan	0.361	0.000	.180	Tidak valid
prestasi	0.361	0.000	.146	Tidak valid

### Uji Validitas

Variabel	rtabel	pvalue	Koefisien Korelasi	Keputusan
Komitmen Organisasi				
afek1	0.361	0.000	.062	Tidak valid
afek2	0.361	0.000	.387	Valid
afek3	0.361	0.000	.434	Valid
afek4	0.361	0.000	.397	Valid
afek5	0.361	0.000	-.017	Tidak valid
afek6	0.361	0.000	.588	Valid
afek7	0.361	0.000	.374	Valid
conti1	0.361	0.000	.537	Valid
conti2	0.361	0.000	.239	Valid
conti3	0.361	0.000	.261	Tidak valid
conti4	0.361	0.000	.253	Tidak valid
conti5	0.361	0.000	.417	Valid
conti6	0.361	0.000	.659	Valid
conti7	0.361	0.000	.683	Valid
norm1	0.361	0.000	.748	Valid
norm2	0.361	0.000	.816	Valid
norm3	0.361	0.000	.320	Tidak valid
norm4	0.361	0.000	.655	Valid
norm5	0.361	0.000	.641	Valid
norm6	0.361	0.000	.568	Valid
norm7	0.361	0.000	.189	Tidak valid

## Uji Reliabilitas

No	Variabel	Item	Alpha	Keputusan
1	Kepuasan Kerja	20	0.793	Reliabel
2	Komitmen Organisasi	21	0.864	reliabel

## Nonparametric Correlations

Correlations			Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi
Spearman's rho	Kepuasan Kerja	Correlation Coefficient	1.000	.129
		Sig. (2-tailed)	.	.275
		N	73	73
	Komitmen Organisasi	Correlation Coefficient	.129	1.000
		Sig. (2-tailed)	.275	.
		N	73	73

## Frequencies

		GENDER	USIA	PENDIDIKAN	GOLONGAN	STATUS	MASA_KERJA
N	Valid	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		.5068	2.0822	5.6986		2.4795	1.9452
Median		1.0000	2.0000	7.0000		3.0000	2.0000
Minimum		.00	1.00	1.00		1.00	1.00
Maximum		1.00	4.00	8.00		3.00	5.00

		AFEK 1	AFEK 2	AFEK 3	AFEK 4	AFEK 5	CONT 1	CONT 2	CONT 3	CONT 4	NORM 1	NORM 2	NORM 3	NORM 4	NORM 5
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8630	3.9863	3.2329	3.8219	2.9178	3.3699	2.6027	3.3973	3.3425	3.2740	3.5205	3.9863	2.6301	3.3562

Median	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	3.0000
Minimum	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	3.00	1.00	2.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

## Frequency Table

**GENDER**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	36	49.3	49.3	49.3
	perempuan	37	50.7	50.7	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**USIA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30 tahun	25	34.2	34.2	34.2
	31-40 tahun	20	27.4	27.4	61.6
	41-50 tahun	25	34.2	34.2	95.9
	di atas 50 tahun	3	4.1	4.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**PENDIDIKAN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	1	1.4	1.4	1.4
	SMP	5	6.8	6.8	8.2
	SMA	21	28.8	28.8	37.0
	DIII	1	1.4	1.4	38.4
	DIV/S1	24	32.9	32.9	71.2
	S2	21	28.8	28.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	



**GOLONGAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -	22	30.1	30.1	30.1
Golongan I	1	1.4	1.4	31.5
Golongan II	8	11.0	11.0	42.5
Golongan III	41	56.2	56.2	98.6
Golongan IV	1	1.4	1.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**STATUS**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tenaga Kerja Sukarela	15	20.5	20.5	20.5
Tenaga Kerja Kontrak	8	11.0	11.0	31.5
Pegawai Negeri Sipil	50	68.5	68.5	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**MASA KERJA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 tahun	29	39.7	39.7	39.7
6-10 tahun	24	32.9	32.9	72.6
11-15 tahun	16	21.9	21.9	94.5
16-20 tahun	3	4.1	4.1	98.6
> 20 tahun	1	1.4	1.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**AFEK1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	5	6.8	6.8	6.8
netral	3	4.1	4.1	11.0
setuju	62	84.9	84.9	95.9
sangat setuju	3	4.1	4.1	100.0

**AFEK1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	5	6.8	6.8	6.8
	netral	3	4.1	4.1	11.0
	setuju	62	84.9	84.9	95.9
	sangat setuju	3	4.1	4.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**AFEK2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	4.1	4.1	4.1
	netral	14	19.2	19.2	23.3
	setuju	37	50.7	50.7	74.0
	sangat setuju	19	26.0	26.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**AFEK3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	3	4.1	4.1	4.1
	tidak setuju	21	28.8	28.8	32.9
	netral	13	17.8	17.8	50.7
	setuju	28	38.4	38.4	89.0
	sangat setuju	8	11.0	11.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**AFEK4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	4	5.5	5.5	5.5
	netral	13	17.8	17.8	23.3
	setuju	48	65.8	65.8	89.0
	sangat setuju	8	11.0	11.0	100.0

**AFEK4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	4	5.5	5.5	5.5
netral	13	17.8	17.8	23.3
setuju	48	65.8	65.8	89.0
sangat setuju	8	11.0	11.0	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**AFEK5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	10	13.7	13.7	13.7
tidak setuju	18	24.7	24.7	38.4
netral	17	23.3	23.3	61.6
setuju	24	32.9	32.9	94.5
sangat setuju	4	5.5	5.5	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**CONT11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
tidak setuju	8	11.0	11.0	13.7
netral	31	42.5	42.5	56.2
setuju	25	34.2	34.2	90.4
sangat setuju	7	9.6	9.6	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**CONTI2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	13	17.8	17.8	17.8
	tidak setuju	17	23.3	23.3	41.1
	netral	31	42.5	42.5	83.6
	setuju	10	13.7	13.7	97.3
	sangat setuju	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**CONTI3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	4	5.5	5.5	5.5
	tidak setuju	12	16.4	16.4	21.9
	netral	18	24.7	24.7	46.6
	setuju	29	39.7	39.7	86.3
	sangat setuju	10	13.7	13.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**CONTI4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	tidak setuju	11	15.1	15.1	17.8
	netral	26	35.6	35.6	53.4
	setuju	28	38.4	38.4	91.8
	sangat setuju	6	8.2	8.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**NORM1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	25	34.2	34.2	34.2
	netral	10	13.7	13.7	47.9
	setuju	31	42.5	42.5	90.4
	sangat setuju	7	9.6	9.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**NORM2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	4	5.5	5.5	5.5
	tidak setuju	2	2.7	2.7	8.2
	netral	21	28.8	28.8	37.0
	setuju	44	60.3	60.3	97.3
	sangat setuju	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**NORM3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	netral	13	17.8	17.8	17.8
	setuju	48	65.8	65.8	83.6
	sangat setuju	12	16.4	16.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**NORM4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	8	11.0	11.0	11.0
	tidak setuju	25	34.2	34.2	45.2
	netral	28	38.4	38.4	83.6
	setuju	10	13.7	13.7	97.3
	sangat setuju	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**NORM5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	6	8.2	8.2	8.2
	netral	37	50.7	50.7	58.9
	setuju	28	38.4	38.4	97.3
	sangat setuju	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Frequency Table****GENDER**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	36	49.3	49.3	49.3
	perempuan	37	50.7	50.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**USIA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30 tahun	25	34.2	34.2	34.2
	31-40 tahun	20	27.4	27.4	61.6
	41-50 tahun	25	34.2	34.2	95.9
	di atas 50 tahun	3	4.1	4.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**PENDIDIKAN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	1	1.4	1.4	1.4
	SMP	5	6.8	6.8	8.2
	SMA	21	28.8	28.8	37.0
	DIII	1	1.4	1.4	38.4
	DIV/S1	24	32.9	32.9	71.2
	S2	21	28.8	28.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**GOLONGAN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-	22	30.1	30.1	30.1
	Golongan I	1	1.4	1.4	31.5
	Golongan II	8	11.0	11.0	42.5
	Golongan III	41	56.2	56.2	98.6
	Golongan IV	1	1.4	1.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**STATUS**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tenaga Kerja Sukarela	15	20.5	20.5	20.5
Tenaga Kerja Kontrak	8	11.0	11.0	31.5
Pegawai Negeri Sipil	50	68.5	68.5	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**MASA KERJA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 tahun	29	39.7	39.7	39.7
6-10 tahun	24	32.9	32.9	72.6
11-15 tahun	16	21.9	21.9	94.5
16-20 tahun	3	4.1	4.1	98.6
> 20 tahun	1	1.4	1.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**eks1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak puas	8	11.0	11.0	11.0
netral	18	24.7	24.7	35.6
puas	43	58.9	58.9	94.5
sangat puas	4	5.5	5.5	100.0
Total	73	100.0	100.0	



**eks2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	9	12.3	12.3	12.3
	netral	13	17.8	17.8	30.1
	puas	47	64.4	64.4	94.5
	sangat puas	4	5.5	5.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**int1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	9	12.3	12.3	12.3
	netral	24	32.9	32.9	45.2
	puas	40	54.8	54.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**eks3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	8	11.0	11.0	11.0
	netral	24	32.9	32.9	43.8
	puas	35	47.9	47.9	91.8
	sangat puas	6	8.2	8.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**eks4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	19	26.0	26.0	26.0
	netral	18	24.7	24.7	50.7
	puas	35	47.9	47.9	98.6
	sangat puas	1	1.4	1.4	100.0

**eks4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	19	26.0	26.0	26.0
	netral	18	24.7	24.7	50.7
	puas	35	47.9	47.9	98.6
	sangat puas	1	1.4	1.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**eks5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak puas	2	2.7	2.7	2.7
	tidak puas	8	11.0	11.0	13.7
	netral	12	16.4	16.4	30.1
	puas	45	61.6	61.6	91.8
	sangat puas	6	8.2	8.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**int2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak puas	8	11.0	11.0	11.0
	netral	18	24.7	24.7	35.6
	puas	40	54.8	54.8	90.4
	sangat puas	7	9.6	9.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**int3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak puas	8	11.0	11.0	11.0
netral	18	24.7	24.7	35.6
puas	39	53.4	53.4	89.0
sangat puas	8	11.0	11.0	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**eks6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak puas	2	2.7	2.7	2.7
netral	24	32.9	32.9	35.6
puas	46	63.0	63.0	98.6
sangat puas	1	1.4	1.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	