



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**HUBUNGAN MOTIVASI KERJA  
DENGAN  
KOMITMEN KEORGANISASIAN KARYAWAN TETAP  
KANTOR PUSAT PT TELKOMSEL**

**SKRIPSI**

**DYANINGSIH RINI HAPSARI**

**1006816350**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
PROGRAM SARJANA EKSTENSI  
DEPOK  
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

HUBUNGAN MOTIVASI KERJA  
DENGAN  
KOMITMEN KEORGANISASIAN KARYAWAN TETAP  
KANTOR PUSAT PT TELKOMSEL

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar  
Sarjana Ilmu Administrasi dalam bidang Ilmu Administrasi

DYANINGSIH RINI HAPSARI  
1006816350

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NIAGA  
DEPOK  
JULI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAL ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

### HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Dyaningsih Rini Hapsari

NPM : 1006816350

Tanda tangan :

Tanggal : 2 Juli 2012



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

### HALAMAN PENGESAHAN

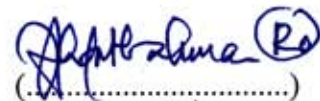
Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Dyaningsih Rini Hapsari  
NPM : 1006816350  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judul Skripsi : Hubungan Motivasi Kerja dengan Komitmen  
Keorganisasian Karyawan Tetap Kantor Pusat  
PT Telkomsel

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Panitia Penguji Skripsi

Ketua Sidang : Drs. Heri Fathurahman, M. Si

 (.....)


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

 (.....)

Pembimbing : Drs. Kusnar Budi, M. Buss

 (.....)

Sekretaris Sidang : Nurul Safitri, S.Sos., MA

 (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 5 Juli 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Hubungan Motivasi Kerja dengan Komitmen Keorganisasian Karyawan Tetap PT Telkomsel”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Jurusan Administrasi Niaga, pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini tidak terlepas dari sumbangsih berbagai pihak yang telah menyediakan bantuan, bimbingan, serta dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Drs. Asrori, MA, FLMI, selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Fibria Indriati S.Sos, M.Si, selaku ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Ekstensi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Drs. Kusnar Budi, M. Buss., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu dan perhatiannya dalam membimbing.
5. Drs. Heri Fathurahman, M.Si, selaku ketua sidang dan Drs. Pantius D. Soeling, M.Si, selaku penguji ahli yang bersedia meluangkan waktunya dalam sidang skripsi.
6. VP HRD PT Telkomsel, Bapak Bob Apriawan dan Bapak Budi selaku staf HRD PT Telkomsel yang telah memberi penulis izin untuk melakukan penyebaran kuesioner di PT Telkomsel dan membantu mencari data dalam proses penyusunan skripsi ini.

7. Pihak sekretariat Program Ekstensi Administrasi Niaga Universitas Indonesia yang telah membantu penulis dalam proses administrasi dan pemberkasan sidang.
8. Bapak dan Ibu yang selalu menjadi motivasi utama penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, yang selalu memberikan doa dan support terbaik serta membangunkan disaat malam hari untuk mengerjakan skripsi ini, juga kakakku Dini Meandrianawati yang selalu memberikan semangat dan dukungan.
9. Gatot F. Hertono, Ph.D selaku kepala PPSP UI, tempat penulis bekerja saat ini, yang telah memberikan ijin di sela-sela waktu kerja selama proses penyusunan skripsi, serta teman-teman kantor saya, mba Novi, Mba Dyan, Mas Luwis, Mas Moko, Mas Ta, Pak Yoni, dan Sani yang selalu menyemangati dan menghibur di saat kesulitan dan halangan terkadang muncul dalam proses pembuatan skripsi ini.
10. Para teman-teman sekretaris di PT Telkomsel, Nova Fisheriah, Lia Ulil, Dias, dan Mba Mia yang telah membantu penulis dalam menyebarkan kuesioner penelitian serta rekan-rekan di PT Telkomsel yang bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian.
11. Sahabat-sahabat saya, Suni, Sasa, Siska, Arlin, Ditha Ria dan teman-teman satu bimbingan dan satu angkatan di Administrasi Niaga lainnya yang selalu memberikan dukungan disaat suka dan duka, tempat bercerita dan bergurau bersama selama proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari seluruh pihak demi kesempurnaan skripsi ini.

Jakarta, Juli 2012

Penulis



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

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

---

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

Nama : Dyaningsih Rini Hapsari  
NPM : 1006816350  
Program Studi : Administrasi Niaga  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

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 Motivasi Kerja dengan Komitmen Keorganisasian Karyawan Tetap Kantor Pusat PT Telkomsel**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan 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 : 2 Juli 2012  
Yang Menyatakan

(Dyaningsih Rini Hapsari)

## ABSTRAK

Nama : Dyaningsih Rini Hapsari  
Program Studi : Administrasi Niaga  
Judul : Hubungan Motivasi Kerja dengan Komitmen  
Keorganisasian Karyawan Tetap Kantor Pusat  
PT Telkomsel

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan tetap PT Telkomsel dengan menggunakan teori motivasi kerja menurut Herzberg yang meliputi dimensi intrinsik (*motivator*) dan ekstrinsik (*hygiene*), sedangkan variabel komitmen keorganisasian menggunakan teori Allen dan Meyer yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Kantor Pusat PT Telkomsel, Jakarta.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 156 karyawan tetap kantor pusat PT Telkomsel dengan karakteristik telah bekerja minimal 1 tahun. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan KMO Bartlett dan uji reliabilitas menggunakan *alpha cronbach*, sedangkan teknik analisis yang digunakan yaitu korelasi *rank spearman*.

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa variabel motivasi kerja memiliki korelasi positif dengan variabel komitmen keorganisasian, dimana nilai hubungan tersebut sebesar 0.591, artinya motivasi kerja memiliki hubungan yang cukup kuat dengan komitmen keorganisasian para karyawan tetap Kantor Pusat PT Telkomsel.

Kata kunci:  
Motivasi Kerja, Komitmen Keorganisasian.



## ABSTRACT

Name : Dyaningsih Rini Hapsari  
Study Program : Business Administration  
Title : Relationships of Work Motivation with Organizational  
Commitment on Permanent Employees of Head Office  
PT Telkomsel

This study aims to determine the relationship between motivation to work with the organizational commitment of employees of PT Telkomsel that use the Herzberg's theory of work motivation which includes the dimensions of the intrinsic (motivators) and extrinsic (hygiene), while the variable organizational commitment using Allen and Meyer's theory is affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. The samples used in this study are permanent employees at Head Office of PT Telkomsel, Jakarta.

This study uses a quantitative approach, involving 156 permanent employees of PT Telkomsel who has worked at least 1 year. Validity in this study using the KMO and Bartlett and test of reliability using Cronbach alpha, whereas the analytical techniques used rank spearman correlation.

From the results of this research note that the variable of work motivation has a positive correlation with organizational commitment variables, where the value of that relationship for 0591, it means that motivation has a strong enough relationship with organizational commitment of permanent employees at Head Office of PT Telkomsel.

Key words: Work Motivation, Organizational Commitment.

## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL .....	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vii
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR GRAFIK .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Permasalahan Pokok .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Signifikansi Penelitian .....	9
1.5 Batasan Penelitian .....	10
1.6 Sistematika Penulisan .....	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
2.2 Konstruksi Model Teoritis.....	17
2.2.1 Komitmen Keorganisasian.....	17
2.2.1.1 Pengertian Komitmen Keorganisasian.....	17
2.2.1.2 Komponen Komitmen Keorganisasian .....	18
2.2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Keorganisasian .....	19
2.2.1.4 Konsekuensi Komitmen Keorganisasian .....	22
2.2.2 Motivasi Kerja.....	23

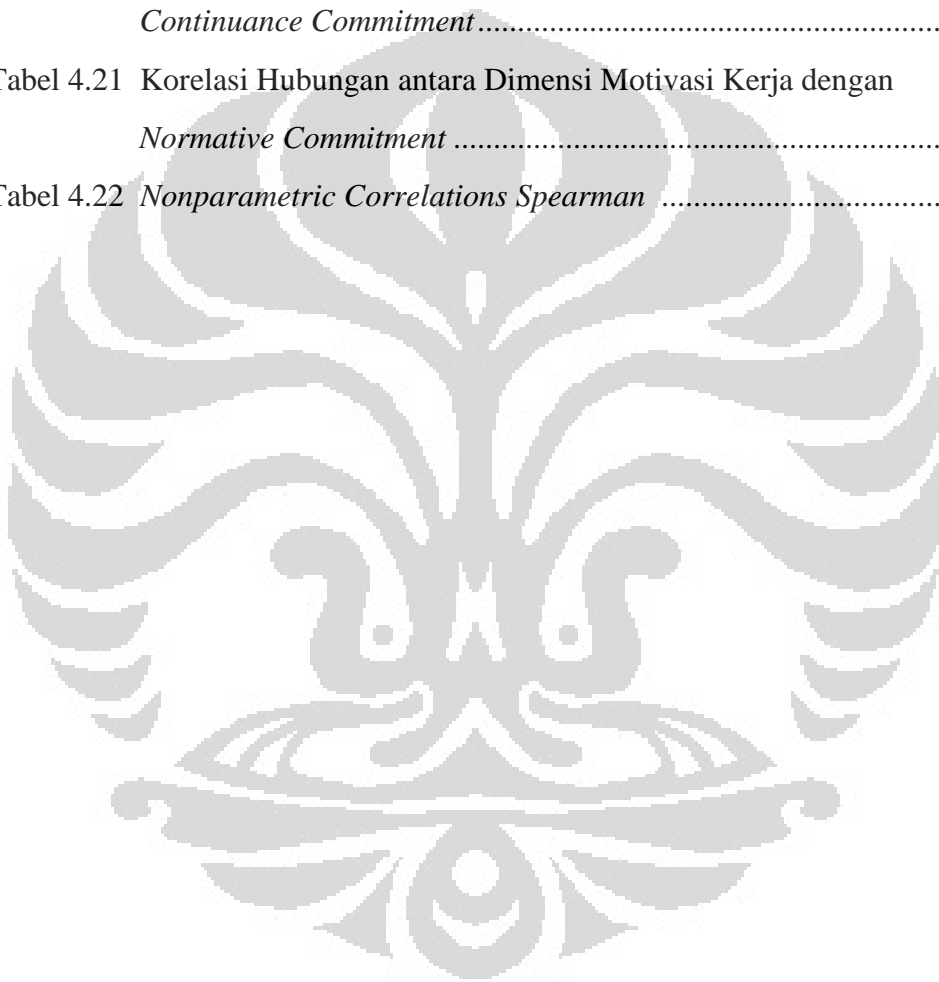
2.2.2.1	Pengertian Motivasi Kerja.....	24
2.2.2.2	Faktor-Faktor Penggerak Motivasi Kerja.....	24
2.2.3	Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Komitmen	
Keorganisasian Karyawan.....		29
2.3	Model Analisis .....	30
2.4	Hipotesis .....	31
2.5	Operasionalisasi Konsep.....	31
BAB 3	METODE PENELITIAN.....	33
3.1	Pendekatan Penelitian .....	33
3.2	Jenis Penelitian.....	33
3.2.1	Jenis Penelitian berdasarkan Tujuan.....	33
3.2.2	Jenis Penelitian berdasarkan Manfaat.....	34
3.2.3	Jenis Penelitian berdasarkan Dimensi Waktu.....	34
3.2.4	Jenis Penelitian berdasarkan Teknik Pengumpulan Data .....	34
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.4	Populasi dan Sampel .....	35
3.5	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	36
3.6	Teknik Analisis Data.....	39
3.7	Keterbatasan Penelitian.....	41
BAB 4	PEMBAHASAN .....	43
4.1	Gambaran Umum PT Telkomsel .....	43
4.1.1	Pembagian Direktorat di PT Telkomsel.....	44
4.1.2	Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Kantor Pusat PT Telkomsel.....	45
4.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	48
4.2.1	Komitmen Keorganisasian.....	49
4.2.1.1	Validitas .....	50
4.2.1.2	Reliabilitas .....	53
4.2.2	Motivasi Kerja .....	53
4.2.2.1	Validitas .....	54
4.2.2.2	Reliabilitas .....	56
4.3	Analisis dan Hasil Pembahasan .....	57

4.3.1	Karakteristik Responden.....	57
4.3.1.1	Berdasarkan Usia .....	57
4.3.1.2	Berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
4.3.1.3	Berdasarkan Status Perkawinan.....	59
4.3.1.4	Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	60
4.3.1.5	Berdasarkan Direktorat .....	61
4.3.1.6	Berdasarkan Lama Bekerja.....	62
4.3.2	Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Keorganisasian .....	63
4.3.2.1	<i>Affective Commitment</i> .....	64
4.3.2.2	<i>Continuance Commitment</i> .....	66
4.3.2.3	<i>Normative Commitment</i> .....	68
4.3.3	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja .....	70
4.3.3.1	<i>Intrinsic Motivation (Motivator)</i> .....	70
4.3.3.2	<i>Ekstrinsic Motivation (Hygiene)</i> .....	72
4.3.4	Analisis Korelasi <i>Rank Spearman</i> .....	75
4.3.5	Uji Signifikansi Korelasi <i>Rank Spearman</i> .....	79
BAB 5	SIMPULAN DAN SARAN.....	82
5.1	Simpulan .....	82
5.2	Saran.....	82
DAFTAR	PUSTAKA .....	84
LAMPIRAN		
DAFTAR	RIWAYAT HIDUP	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Matriks Penelitian Sebelumnya .....	14
Tabel 2.2	Herzberg's <i>Two Factor Theory</i> .....	26
Tabel 2.3	Operasionalisasi Konsep .....	32
Tabel 3.1	Ukuran KMO .....	37
Tabel 3.2	Nilai Koefisien Korelasi <i>Rank Spearman</i> .....	40
Tabel 3.3	Pembagian Pengambilan Sampel .....	42
Tabel 4.1	Manfaat ( <i>Benefit</i> ) dari Karyawan PT Telkomsel .....	47
Tabel 4.2	Pertumbuhan Karyawan PT Telkomsel Seluruh Indonesia .....	48
Tabel 4.3	Nilai KMO dan <i>Bartlett's Test of Sphericity</i> Per Dimensi Komitmen Keorganisasian .....	50
Tabel 4.4	Nilai <i>Anti-image</i> Setiap Indikator Pernyataan Dimensi <i>Affective Commitment</i> .....	51
Tabel 4.5	Nilai <i>Anti-image</i> Setiap Indikator Pernyataan Dimensi <i>Continuance Commitment</i> .....	52
Tabel 4.6	Nilai <i>Anti-image</i> Setiap Indikator Pernyataan Dimensi <i>Normative Commitment</i> .....	52
Tabel 4.7	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Per Dimensi Komitmen Keorganisasian .....	53
Tabel 4.8	Nilai KMO dan <i>Bartlett's Test of Sphericity</i> Per Dimensi Motivasi Kerja .....	54
Tabel 4.9	Nilai <i>Anti-image</i> Setiap Indikator Pernyataan Dimensi <i>Intrinsic Motivation</i> .....	55
Tabel 4.10	Nilai <i>Anti-image</i> Setiap Indikator Pernyataan Dimensi <i>Ekstrinsic Motivation</i> .....	56
Tabel 4.11	Nilai <i>Cronbach Alpha</i> Per Dimensi Motivasi Kerja .....	57
Tabel 4.12	Tabel Distribusi Frekuensi <i>Affective Commitment</i> .....	64
Tabel 4.13	Tabel Distribusi Frekuensi <i>Continuance Commitment</i> .....	66
Tabel 4.14	Tabel Distribusi Frekuensi <i>Normative Commitment</i> .....	68
Tabel 4.15	Tabel Distribusi Frekuensi <i>Intrinsic Motivation (Motivator)</i> .....	70
Tabel 4.16	Tabel Distribusi Frekuensi <i>Ekstrinsic Motivation (Hygiene)</i> .....	72

Tabel 4.17 Korelasi Hubungan antara Dimensi <i>Intrinsic Motivation</i> dengan Komitmen Keorganisasian .....	76
Tabel 4.18 Korelasi Hubungan antara Dimensi <i>Ekstrinsic Motivation</i> dengan Komitmen Keorganisasian .....	76
Tabel 4.19 Korelasi Hubungan antara Dimensi Motivasi Kerja dengan <i>Affective Commitment</i> .....	77
Tabel 4.20 Korelasi Hubungan antara Dimensi Motivasi Kerja dengan <i>Continuance Commitment</i> .....	78
Tabel 4.21 Korelasi Hubungan antara Dimensi Motivasi Kerja dengan <i>Normative Commitment</i> .....	78
Tabel 4.22 <i>Nonparametric Correlations Spearman</i> .....	79

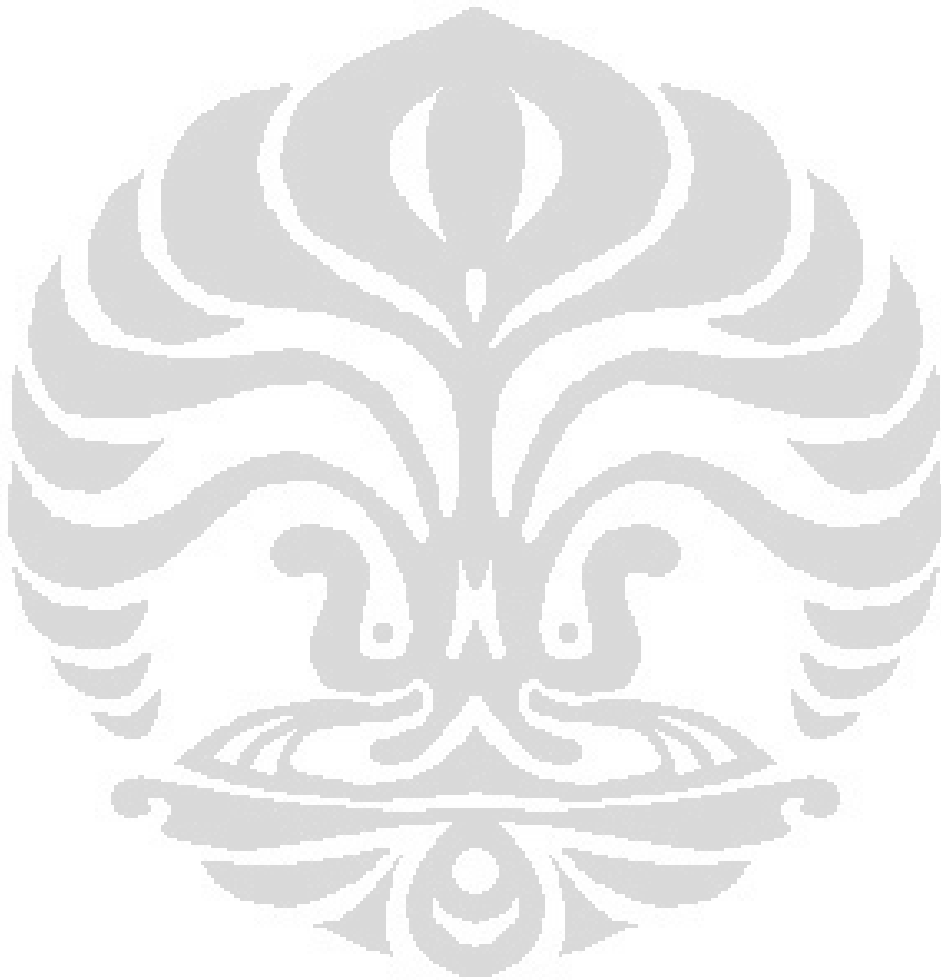


## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perkembangan Jumlah Pelanggan Telepon Selular Tahun 2006-2010 .....	2
Gambar 2.1 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	20
Gambar 2.2 Hierarki Kebutuhan Maslow .....	28
Gambar 2.3 Model Analisis .....	30
Gambar 4.1 Data Responden Berdasarkan Usia .....	58
Gambar 4.2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Gambar 4.3 Data Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	60
Gambar 4.4 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	61
Gambar 4.5 Data Responden Berdasarkan Direktorat dalam Perusahaan .....	62
Gambar 4.6 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja dalam Perusahaan .....	63

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Kurva Penolakan Ho.....	81
------------------------------------	----





## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 *Employee Growth* PT Telkomsel
- Lampiran 2 Struktur Organisasi Kantor Pusat PT Telkomsel
- Lampiran 3 Jurnal “*Job Motivation and Organizational Commitment among the Health Professionals: A questionnaire Survey*” oleh Selma Altindis
- Lampiran 4 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 6 Hasil Analisis Korelasi *Rank Spearman*



# BAB 1

## PENDAHULUAN

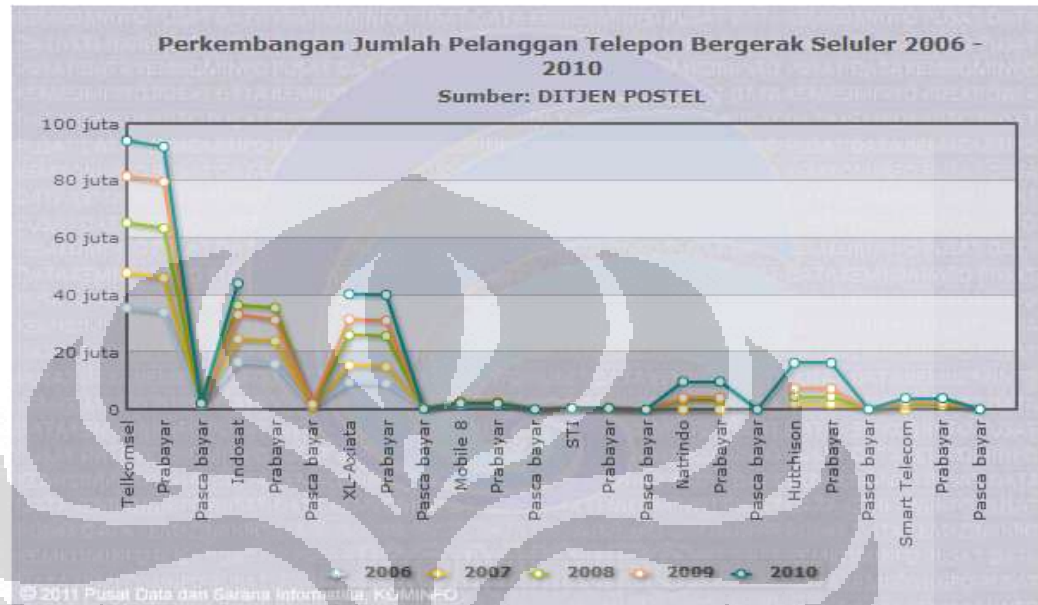
### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini telah terjadi perubahan yang sangat pesat akan perkembangan industri telekomunikasi di Indonesia. Seiring dengan semakin meningkatnya globalisasi yang menuntut adanya pertukaran informasi yang cepat, hal ini berdampak pada meningkatnya peranan telekomunikasi yang sangat penting dan melekat dalam kehidupan sehari-hari masyarakat saat ini. Ketersediaan infrastruktur telekomunikasi dinilai menjadi sebuah keharusan bagi masyarakat Indonesia (kompasiana, Januari 2010).

Mantan Kepala Biro Perencanaan Kementerian Komunikasi dan Informatika tahun 2010, Syarif Widjaja mengatakan mengenai perkembangan dunia informasi dan telekomunikasi di tanah air yang mengalami kemajuan luar biasa dalam lima tahun terakhir (waspadaonline.co.id, Mei 2010). Awal tahun 2010, telah terbangun tiga puluh satu ribu lebih jaringan telekomunikasi di Indonesia (waspadaonline.co.id, Mei 2010). Pesatnya kemajuan dunia informasi dan telekomunikasi di Indonesia ini dapat dilihat dari kenaikan pajak telekomunikasi yang tercatat dalam data Kemenkominfo, yang menunjukkan besarnya pajak telekomunikasi di tahun 2005 sekitar tujuh ratus milyar rupiah, namun pada tahun 2010, Kemenkominfo mencatat jumlah pajak tersebut mengalami peningkatan yang sangat signifikan karena mencapai sepuluh triliun rupiah (waspadaonline.co.id, Mei 2010).

Berkembang pesatnya telekomunikasi di Indonesia antara lain disebabkan oleh adanya peningkatan pada intensitas penggunaan internet dari dua sampai tiga juta pengguna di tahun 2005, meningkat menjadi empat puluh juta pengguna di tahun 2010. Hal ini berdampak pula pada terjadinya peningkatan penggunaan telepon selular dari total dua puluh juta

pengguna di tahun 2005 menjadi lebih dari seratus empat puluh juta pengguna di tahun 2010 (kominfo.go.id, 2011). Peningkatan jumlah pengguna telepon selular di Indonesia digambarkan pada hasil data Depkominfo yang diaplikasikan ke dalam bentuk grafik di bawah ini,



**Gambar 1.1 Perkembangan Jumlah Pelanggan Telepon Selular Tahun 2006-2010**

Sumber: [www.kominfo.go.id](http://www.kominfo.go.id), diakses pada 12 Mei 2012.

Dari gambar tersebut dapat terlihat bahwa jasa telekomunikasi selular Telkomsel memiliki jumlah pelanggan yang lebih tinggi dibandingkan *provider* lain. PT Telkomsel merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang telekomunikasi sebagai salah satu penyedia layanan komunikasi selular di Indonesia. PT Telkomsel didirikan pada tahun 1995 sebagai wujud semangat inovasi untuk mengembangkan telekomunikasi Indonesia yang terdepan. Untuk mencapai visi tersebut, PT Telkomsel terus memacu pertumbuhan jaringan telekomunikasi di seluruh penjuru Indonesia secara pesat sekaligus memberdayakan masyarakat. PT Telkomsel saat ini telah berkembang menjadi pelopor untuk berbagai teknologi telekomunikasi selular di Indonesia (telkomsel.com, 2012).

Memasuki era ICT (*Information and Communication Technology*) di tahun 2012 ini, PT Telkomsel terus mengoptimalkan pengembangan

layanan telekomunikasi selular di Indonesia untuk mengukuhkan posisi sebagai penyedia layanan gaya hidup selular, *a truly mobile lifestyle* (telkomsel.com, 2012). Saat ini jumlah pelanggan Telkomsel telah mencapai lebih dari seratus juta pelanggan di Indonesia (telkomsel.com, April 2011).

Semakin berkembangnya layanan telekomunikasi yang disediakan untuk pelanggan dan meningkatnya prestasi gemilang yang diraih oleh PT Telkomsel tak terlepas dari peranan sumber daya manusia yang berpotensi di PT Telkomsel. Suatu perusahaan dalam beroperasi dan menjalankan bisnisnya membutuhkan peranan dari sejumlah karyawan sebagai tenaga kerja guna meningkatkan produk yang berkualitas dan mencapai tujuan perusahaan. Karyawan merupakan aset utama perusahaan yang tidak dapat dinilai dan disamakan dengan materi. Peran sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan memiliki kedudukan yang penting pada pelaksanaan proses kerja organisasi (Mathis dan Jackson, 2006; 3).

Di dalam perusahaan, manusia menjadi elemen utama yang menentukan akan keberhasilan dan pencapaian tujuan perusahaan. Tanpa adanya peranan dari sumber daya manusia dalam hal ini karyawan, maka segala kegiatan operasional di dalam suatu perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik karena sumber daya lain seperti gedung, peralatan, dan keuangan tidak dapat dimanfaatkan dan dikelola untuk menghasilkan suatu produk tanpa adanya peran dari sumber daya manusia yang baik. Hal ini diperkuat dengan pendapat Milkovich dan Boudreau (1991; 2), "*people design and produce the goods and services, control quality, markets the product, allocate financial resources, and set overall strategies and objectives for the organization*".

Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan semakin mendapat perhatian dalam aktifitas bisnis organisasi. Pada masa lalu peran sumberdaya manusia (SDM) bersifat administratif, operasional dan transaksional (Conner & Ulrich, 1996 dalam Nurhayati, 2001; 2). Namun perkembangan peran-peran SDM cenderung berbeda dalam perspektif

kekinian. Peran-peran sumberdaya manusia dari waktu ke waktu semakin mendapat tempat yang strategis dalam akitifitas bisnis. Sumber daya manusia atau tenaga kerja merupakan faktor yang terpenting di antara faktor-faktor produksi lain dalam perusahaan karena manusia yang merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan setiap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan (Conner & Ulrich, 1996; 38-49).

Sumber daya manusia inilah yang membuat sumber daya lainnya dapat berjalan. Banyaknya keunggulan yang dimiliki perusahaan, tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan laba usaha tanpa adanya komunitas karyawan yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan (Samsudin, 2006; 21). Sedangkan untuk mendapatkan karyawan yang produktif atau berprestasi sangat dipengaruhi oleh tiga unsur (Hamner dan Denis, 1978; 144), yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan atau peluang (*opportunity*).

Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia tersebut, PT Telkomsel merasa perlu untuk melakukan manajemen terhadap sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaannya melalui penetapan upaya-upaya yang dilakukan dalam memotivasi kerja para karyawannya yang dilakukan melalui dua cara, yaitu melalui cara membangun budaya organisasi yang kuat dengan menciptakan *good corporate governance* dan melakukan evaluasi secara berkala kepada para karyawannya melalui pemberian *reward* kepada para karyawan yang berkinerja baik dan kompeten (*Annual Report* PT Telkomsel tahun 2010; 48). Pelaksanaan kebijakan ini telah diberlakukan mulai tahun 2010 lalu. Perusahaan yang mampu memotivasi kerja kepada karyawannya akan memperoleh berbagai keuntungan yang secara tidak langsung dapat berdampak positif pada kelangsungan perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko,1994; 156).

PT Telkomsel, sebagai perusahaan yang telah meraih berbagai prestasi dan mendapat berbagai penghargaan sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terdepan di Indonesia (*Annual Report* PT Telkomsel tahun 2010; 12), menyadari akan betapa pentingnya peranan SDM di dalam perusahaannya untuk mempertahankan pencapaian prestasi yang telah memiliki pelanggan sebanyak lebih dari seratus juta pelanggan, PT Telkomsel selalu melakukan inovasi dan perubahan, salah satunya dengan menjalin hubungan baik dengan para karyawannya. Upaya yang dilakukan melalui penerapan sistem meritokrasi, yang memberikan penghargaan lebih kepada para karyawan yang berprestasi dan menerapkan sistem yang transparan antara atasan dengan karyawan. Ini merupakan salah satu bentuk wujud upaya yang dilakukan PT Telkomsel untuk memotivasi kerja karyawannya agar bekerja lebih baik (*Annual Report* PT Telkomsel tahun 2010; 49).

Namun pada kenyataannya, walaupun PT Telkomsel telah berupaya untuk memotivasi kerja karyawannya, permasalahan kerap timbul dalam keseharian kerja di PT Telkomsel, salah satunya adalah perselisihan yang baru-baru ini terjadi di internal PT Telkomsel yang melibatkan antara manajemen PT Telkomsel dengan para karyawan tetap (Serikat Pekerja) PT Telkomsel, yang terjadi 10 November 2011 lalu dikarenakan faktor remunerasi yang berujung pada terjadinya demo secara besar-besaran yang dilakukan oleh para serikat pekerja dikarenakan proses mediasi yang dilakukan antara pihak manajemen Telkomsel dan Serikat Karyawan Telkomsel (Sepakat) kembali menemui jalan buntu (okezone.com, November 2011). Para karyawan menuntut penyesuaian kesejahteraan sesuai dengan nilai inflasi, bantuan kesehatan setelah pensiun, dan bantuan ponsel bagi karyawan yang tertuang dalam perjanjian kerja bersama namun belum dipenuhi oleh manajemen PT Telkomsel (metrotvnews.com, November 2011).

Terjadinya demo yang dilakukan oleh para karyawan untuk menuntut haknya secara tidak langsung dapat berdampak pada menurunnya tingkat

motivasi kerja karyawan karena karyawan merasa tidak didukung oleh manajemen perusahaan dari segi sistem imbalan, pemberian fasilitas yang telah direncanakan sesuai dengan perjanjian kerja bersama antara kedua belah pihak (Data Internal HR System Kantor Pusat PT Telkomsel, 25 Mei 2012). Pelanggaran akan kebijakan yang telah disepakati bersama oleh kedua belah pihak ini dapat menyebabkan menurunkan tingkat kepercayaan dari para karyawan yang berdampak pada menurunnya pula tingkat pertumbuhan karyawan di tahun 2011 lalu di PT Telkomsel (Data Internal HR System Kantor Pusat PT Telkomsel, terlampir dalam lampiran 1). Hal ini didukung oleh pernyataan Franser mengenai pentingnya sistem imbalan sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subyektif dan barangkali merupakan sesuatu yang khas dalam industri (Fraser, 1992; 56).

Pada dasarnya, terdapat dugaan bahwa adanya ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap sistem imbalan yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat serta motivasi rendah dari karyawan itu sendiri (Strauss dan Sayles, 1990; 321). Ketidakpuasan karyawan terhadap sistem imbalan yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya (Noe, 1994; 135). Untuk itu diperlukan adanya upaya untuk memotivasi para karyawannya. Motivasi merupakan faktor yang penting karena motivasi menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar bekerja secara produktif dan antusias, seperti pendapat Andreas A. Danandjaja (1986; 58) bahwa “menciptakan motivasi kerja bertujuan agar sumber daya manusia tersebut dapat bekerja dengan efektif dan efisien di dalam pencapaian tujuan perusahaan”.

Motivasi merupakan kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi (Robbins, 1996; 198). Dengan adanya motivasi

yang tepat para karyawan akan terdorong untuk melakukan yang terbaik dan semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi ke arah pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan berbagai sarannya, yang dikondisikan oleh kemampuan atau upaya untuk memenuhi kebutuhan individu dari para anggota organisasi tersebut (Robbins, 1996: 198). Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (McNeese-Smith *et al*, 1995; 161). Dalam perilaku organisasi, ada tiga sikap yang berkaitan dengan pekerjaan yaitu keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian (Robbins & Judge, 2008; 99). Anggota yang memiliki komitmen keorganisasian yang kuat akan meyakini bahwa organisasinya tersebut merupakan tempat yang baik untuk bekerja, sehingga tidak mencari kesempatan untuk bekerja di organisasi lain, menunjukkan sikap yang positif pada organisasi, dan meyakini bahwa tidak ada organisasi lain yang lebih baik sebagai tempatnya bekerja (Mathieu dan Zajac, dalam Celic 2010; 150).

Komitmen keorganisasian dianggap penting bagi perusahaan karena berpengaruh terhadap *turnover* karyawan, berhubungan dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perusahaan cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada perusahaan (Morrison, 1997 dalam Devi, 2009; 21). Sebagai sikap, komitmen keorganisasian sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006; 249).



## 1.2 Permasalahan Pokok

Berkaitan dengan kejadian demo di tahun 2011 yang dilakukan oleh para karyawan tetap Kantor Pusat PT Telkomsel berkaitan dengan kebijakan yang diterapkan PT Telkomsel, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan. Maka faktor-faktor yang perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh adalah motivasi kerja para karyawan dan komitmen keorganisasian dari para karyawan tersebut. Untuk menghasilkan kinerja yang baik perlu dilakukan peningkatan terhadap kepuasan kerja karyawan yang selalu konsisten, maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya, hal ini dilakukan melalui motivasi yang tepat kepada para karyawan (McNeese-Smith et. al., 1995; 163).

Motivasi merupakan suatu alasan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau perilaku. Motivasi yang tepat akan mendorong para karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (McNeese-Smith et. al., 1995; 164).

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas, peneliti ingin mengetahui tingkat motivasi kerja dan komitmen keorganisasian karyawan tetap PT Telkomsel setelah terjadinya permasalahan dalam internal perusahaannya tahun 2011 lalu. Maka pokok permasalahan yang akan diteliti dalam skripsi ini adalah: “Bagaimana hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan tetap Kantor Pusat PT Telkomsel?”.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan oleh penulis, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah: Untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan tetap Kantor Pusat PT Telkomsel.

### 1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi dalam penelitian skripsi ini adalah:

a) Signifikansi Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi-informasi pengetahuan yang lebih mendalam dari sisi akademis bagi perkembangan ilmu-ilmu sosial pada umumnya dan ilmu administrasi niaga konsentrasi SDM khususnya. Secara akademis, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian para karyawan tetap di PT Telkomsel.

b) Signifikansi praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat:

- a. Bagi organisasi, untuk memberikan gambaran kepada pihak manajemen perusahaan dalam rangka meningkatkan rasa komitmen keorganisasian kepada para karyawan tetap, hal yang perlu diperhatikan mengenai adanya keseriusan dalam membentuk dan membangun motivasi kerja yang ada pada diri masing-masing karyawan.
- b. Bagi karyawan, dapat memberikan gambaran mengenai hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian para karyawan, sehingga karyawan dapat menggunakan hasil penelitian ini dalam melakukan aktivitas kerja di perusahaan.
- c. Bagi peneliti lain, dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan hubungan motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan.

## 1.5 Batasan Penelitian

Pada penelitian yang berjudul hubungan motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan ini difokuskan kepada para pegawai tetap dengan masa kerja minimal satu tahun di Kantor Pusat PT Telkomsel yang bertempat di kawasan Gatot Subroto, Jakarta. Dalam penelitian ini terdapat batasan pada variabel yang digunakan. Peneliti mengambil teori tentang komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1997; 11) yang mengemukakan bahwa teori komitmen organisasi memuat aspek-aspek yang terbagi ke dalam tiga dimensi, antara lain *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Selain itu peneliti juga menggunakan teori mengenai motivasi kerja oleh Herzberg dalam Robbins (2001; 158), yang mengemukakan bahwa dalam teori motivasi kerja dibagi menjadi dua jenis, antara lain faktor *Motivator* dan faktor *Hygiene*.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika dari penulisan skripsi ini disajikan sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab Pendahuluan merupakan dasar pemikiran utama peneliti dalam melakukan penelitian. Dalam bab ini diuraikan mengenai gambaran umum penelitian yang mencakup latar belakang permasalahan, pokok permasalahan yang menjadi dasar dari penelitian, tujuan yang akan dicapai dalam melakukan penelitian, manfaat dilakukannya penelitian, serta sistematika penulisan yang menjadi pedoman peneliti dalam melakukan penelitian.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan menjelaskan penelitian terdahulu dan konstruksi model teoritis yang berisi mengenai konsep

serta teori-teori yang akan digunakan dalam menjelaskan serta memperkuat pembahasan yang akan dilakukan.

### BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang metode penelitian secara keseluruhan, mencakup pendekatan yang digunakan, jenis penelitian berdasarkan tujuan, manfaat, waktu dan lokasi, teknik pengumpulan data, dan analisis data.

### BAB IV PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan gambaran umum dari perusahaan yang menjadi objek penelitian di dalam skripsi ini, dengan menjelaskan mengenai sejarah dan visi misi perusahaan, pembagian direktorat kerja, dan pengelolaan sumber daya manusia di Kantor Pusat PT Telkomsel. Pada bab ini juga diuraikan secara rinci mengenai hasil penelitian dari hubungan motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian para karyawan tetap di Kantor Pusat PT Telkomsel.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam pokok permasalahan dari bab terdahulu dalam bentuk kesimpulan dan saran sehubungan dengan hasil analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas hasil penelitian tentang hubungan motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan, penelitian ini dilakukan dengan perbandingan pada penelitian sejenis terdahulu. Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaanya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Altindis (2011; 8604-8605) dengan judul *Job Motivation and Organizational Commitment among the Health Professionals: A Questionnaire Survey*, menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara komitmen keorganisasian dengan motivasi kerja karyawan yang tersebar di empat rumah sakit di Turki.

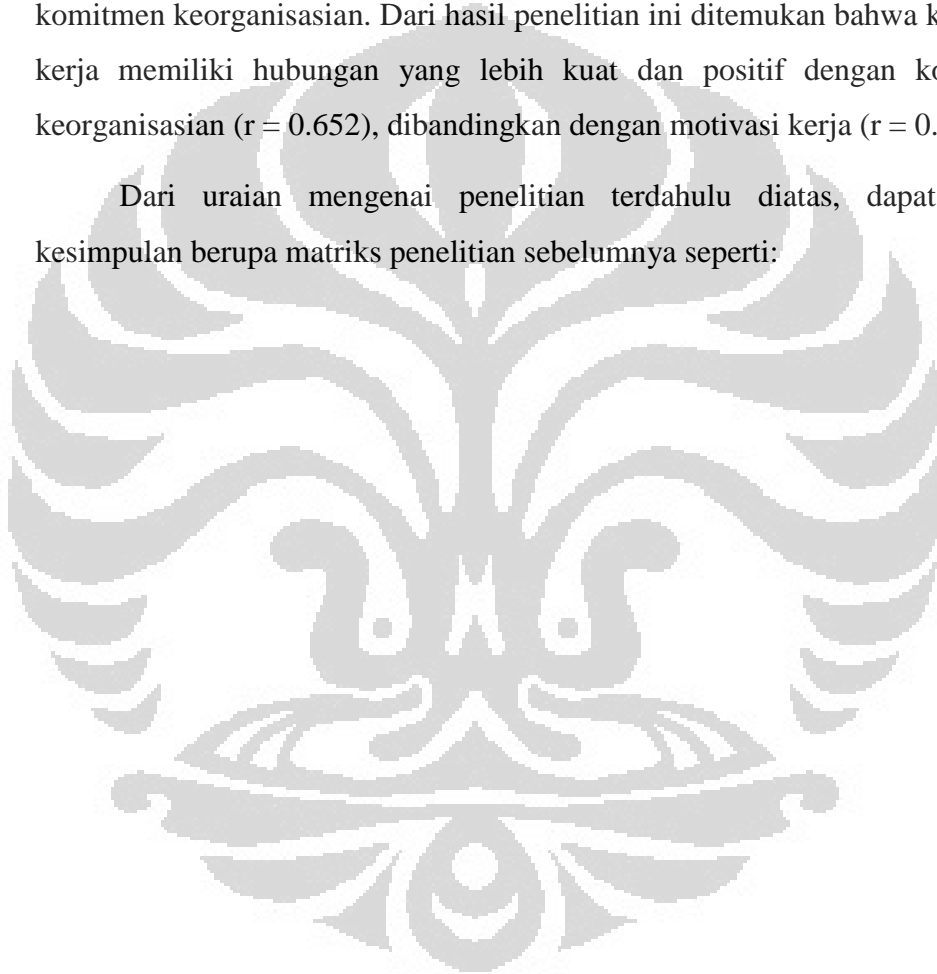
Penelitian selanjutnya yaitu berasal dari jurnal yang dilakukan oleh George dan Sabapathy (2011; 96) dengan judul *Work Motivation of Teachers: Relationship with Organizational Commitment* yang menunjukkan bahwa dari total 450 dosen di jenjang pendidikan S1, ditemukan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian para dosen sebesar 0.50. Hal ini dibuktikan pula dengan hasil yang menunjukkan bahwa dosen dengan tingkat komitmen keorganisasian tinggi akan lebih termotivasi kerjanya ( $M = 102.84$ ) dibanding dengan yang memiliki komitmen keorganisasian rendah ( $M = 89.90$ ).

Pada penelitian ketiga yang dilakukan oleh Tella, Ayeni, dan Popoola (2007; 10-11) dengan judul *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State Nigeria*, dalam jurnal tersebut diperoleh hasil bahwa terdapat korelasi positif ( $r = 0.4056$ ) antara motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Hal ini berbanding terbalik dengan hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian yang memiliki korelasi negatif ( $r = -0.1767$ ).

Penelitian yang keempat dilakukan oleh Warsi, Fatima, dan Sahibzada (2009; 405-406) dalam jurnal yang berjudul *Study on Relationship Between Organizational Commitment and its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan* yang menunjukkan hasil penelitian terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan komitmen keorganisasian. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang lebih kuat dan positif dengan komitmen keorganisasian ( $r = 0.652$ ), dibandingkan dengan motivasi kerja ( $r = 0.625$ ).

Dari uraian mengenai penelitian terdahulu diatas, dapat ditarik kesimpulan berupa matriks penelitian sebelumnya seperti:



Tabel 2.1 Matriks Penelitian Sebelumnya

Peneliti	Selma Altindis (Jurnal, 2011)	Louis George, Thara Sabapathy (Jurnal, 2011)	Adeyinka Tella, C.O. Ayeni, dan S.O. Popoola (Jurnal, 2007)	Sundas Warsi, Noor Fatima, dan Shamim A. Sahibzada (Jurnal, 2009)
<b>Judul</b>	Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey	Work Motivation of Teachers: Relationship with Organizational Commitment	Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria	Study on Relationship Between Organizational Commitment and its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan
<b>Tujuan</b>	Mengukur hubungan komitmen keorganisasian dengan motivasi kerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui hubungan antara motivasi kerja dosen dengan komitmen keorganisasiannya</li> <li>• Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan tinggi rendahnya komitmen keorganisasian pada masing-masing dosen yang signifikan dengan motivasi kerja</li> <li>• Untuk mengetahui pengaruh utama dari komitmen keorganisasian terhadap motivasi kerja dosen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja dengan komitmen keorganisasian anggota perpustakaan</li> <li>• Mengetahui perbedaan dari motivasi kerja secara profesional dan non profesional dari anggota perpustakaan</li> <li>• Mengetahui perbedaan tingkat kepuasan antara anggota perpustakaan yang berasal dari pendidikan dengan yang berasal dari penelitian</li> <li>• Mengetahui apakah ada perbedaan komitmen dari anggota perpustakaan berdasarkan pengalaman dari segi waktu selama menjadi anggota perpustakaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menguji hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dengan komitmen keorganisasian karyawan <i>private sector</i> di Pakistan</li> <li>• Mengetahui kekuatan hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan komitmen keorganisasian</li> </ul>

<b>Sampel</b>	Karyawan yang bekerja di bidang kesehatan di empat rumah sakit yang ada di salah satu provinsi di Turki	Dosen di 450 universitas tingkat sarjana di Bangalore, India	Anggota perpustakaan dari semua perpustakaan pendidikan dan penelitian di kota Oyo, Nigeria	Karyawan <i>private sector</i> di Pakistan
<b>Metode Penelitian</b>	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
<b>Teknik Pengumpulan Data</b>	Kuesioner	Kuesioner	Kuesioner	Kuesioner
<b>Hasil Penelitian</b>	terdapat korelasi yang signifikan antara komitmen keorganisasian dengan motivasi kerja karyawan yang tersebar di empat rumah sakit di Turki.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat hubungan yang signifikan (positif) antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian dosen (<math>r = 0.50</math>)</li> <li>• Terdapat korelasi yang signifikan antara tinggi rendahnya komitmen keorganisasian yang dimiliki oleh para dosen dengan tinggi rendahnya motivasi dalam bekerja</li> <li>• Pengaruh yang paling dominan dari komitmen keorganisasian para dosen yang dapat berdampak pada motivasi kerjanya adalah faktor dukungan dan keadilan yang diterapkan di dalam universitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja (<math>r = 0.4056</math>) namun motivasi memiliki korelasi negatif dengan komitmen keorganisasian anggota perpustakaan (<math>r = -0.1767</math>)</li> <li>• Tidak ada perbedaan yang signifikan antara pemberian motivasi untuk anggota perpustakaan profesional maupun non profesional</li> <li>• Tidak ada perbedaan tingkat kepuasan antara anggota perpustakaan yang berasal dari pendidikan maupun penelitian</li> <li>• Lama keanggotaan dari anggota perpustakaan tidak mempengaruhi hubungannya dengan tingkat komitmen keorganisasian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan di Pakistan (motivasi kerja, <math>r = 0.625</math> dan kepuasan kerja, <math>r = 0.652</math>)</li> <li>• Dari hasil tersebut dapat terlihat bahwa adanya kepuasan kerja dalam masing-masing karyawan di Pakistan lebih memberi pengaruh kuat pada komitmen keorganisasiannya kepada perusahaan</li> </ul>

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini berdasarkan Altindis (2011; 8601-8609), George dan Sabapathy (2011; 90-99), Tella, Ayeni, dan Popoola (2007; 1-16), dan Warsi, Fatima, dan Sahibzada (2009; 399-410).



Berdasarkan uraian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pada ketiga penelitian terdahulu menyatakan hasil penelitian bahwa terdapat korelasi hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan (Altindis, 2011; 8605, George dan Sabapathy, 2011; 96, Warsi, Fatima, dan Sahibzada, 2009; 406). Sedangkan hasil penelitian Tella, Ayeni, dan Popoola (2007; 11) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, namun memiliki korelasi yang negatif terhadap komitmen keorganisasian.

Pada peneliti kedua, diperoleh hasil bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara tinggi rendahnya komitmen keorganisasian dengan tinggi rendahnya motivasi dalam bekerja, dan komitmen keorganisasian dapat tercipta dengan dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja yang didapat di dalam universitas tersebut, yaitu melalui faktor dukungan dan keadilan yang diterapkan di dalam universitas (George dan Sabapathy, 2011; 96).

Dari empat penelitian terdahulu tersebut, disimpulkan bahwa timbulnya komitmen keorganisasian karyawan di dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh adanya motivasi kerja yang ditanamkan dalam perusahaan tersebut. Namun komitmen keorganisasian tidak selalu dipengaruhi oleh adanya motivasi kerja, dapat pula didominasi oleh adanya rasa kepuasan kerja yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan (Tella, Ayeni, dan Popoola, 2007; 10, Warsi, Fatima, dan Sahibzada, 2009; 406).

Dalam penelitian selanjutnya, peneliti ingin menguji seberapa besar hubungan antara motivasi kerja karyawan dengan komitmen keorganisasiannya di dalam perusahaan, dalam hal ini peneliti ingin mengujinya pada karyawan tetap di Kantor Pusat PT Telkomsel. Peneliti tertarik untuk meneliti di perusahaan telekomunikasi karena sebelumnya belum ada penelitian mengenai hubungan motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan yang bekerja di sektor telekomunikasi. Untuk itu peneliti ingin mengetahui apakah terdapat hubungan di antara kedua variabel tersebut di Kantor Pusat PT Telkomsel.

## **2.2 Konstruksi Model Teoritis**

Dalam penelitian ini, digunakan teori-teori yang berhubungan dengan objek penelitian ini antara lain:

### **2.2.1 Komitmen Keorganisasian**

Dalam suatu perusahaan, diperlukan adanya komitmen dari masing-masing karyawan terhadap perusahaannya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ada. Komitmen keorganisasian memberi gambaran mengenai proses seorang anggota organisasi yang diidentifikasi dalam bentuk nilai dan tujuan organisasi dan keinginan perusahaan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut (Staw dan Salancik, 1977 dalam Allen dan Meyer, 1997; 14).

#### **2.2.1.1 Pengertian Komitmen Keorganisasian**

Beberapa ahli telah menyebutkan definisi tentang komitmen keorganisasian. Komitmen keorganisasian merupakan kekuatan relatif dari seseorang untuk mengidentifikasi keterlibatannya terhadap suatu organisasi, yang karakteristiknya sebagai berikut:

1. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. (Mowday, Porter, dan Steers, dalam Celic, 2010; 139)

Robbins dan Judge (2007; 127) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen yang dimiliki oleh masing-masing karyawan menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya. Komitmen menunjukkan hasrat

karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. Anggota yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan merasa lebih memiliki keikatan yang kuat dengan organisasi, masa kerjanya lebih lama, tidak akan keluar dari perusahaan, dan akan menampilkan produktivitas yang tinggi (Mowday, Porter, dan Steers, dalam Allen dan Meyer, 1997; 17). Anggota yang memiliki komitmen keorganisasian yang kuat akan meyakini bahwa organisasinya tersebut merupakan tempat yang baik untuk bekerja, sehingga tidak mencari kesempatan untuk bekerja di organisasi lain, menunjukkan sikap yang positif pada organisasi, dan meyakini bahwa tidak ada organisasi lain yang lebih baik sebagai tempatnya bekerja (Mathieu dan Zajac, 1990, dalam Aminah, 2000; 59).

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

- Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi,
- Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
- Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

#### **2.2.1.2 Komponen Komitmen Keorganisasian**

Dari beberapa definisi komitmen keorganisasian yang telah dikemukakan diatas, terlihat bahwa pandangan terhadap komitmen keorganisasian adalah sebagai suatu hal yang unidimensional. Namun bagi Meyer dan Allen (1997; 11) definisi tentang komitmen keorganisasian tersebut mengacu pada konseptualisasi yang disebut sebagai *Three Component Model of Commitment*, yang merupakan konsep komitmen keorganisasian yang multidimensional, sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Masing-

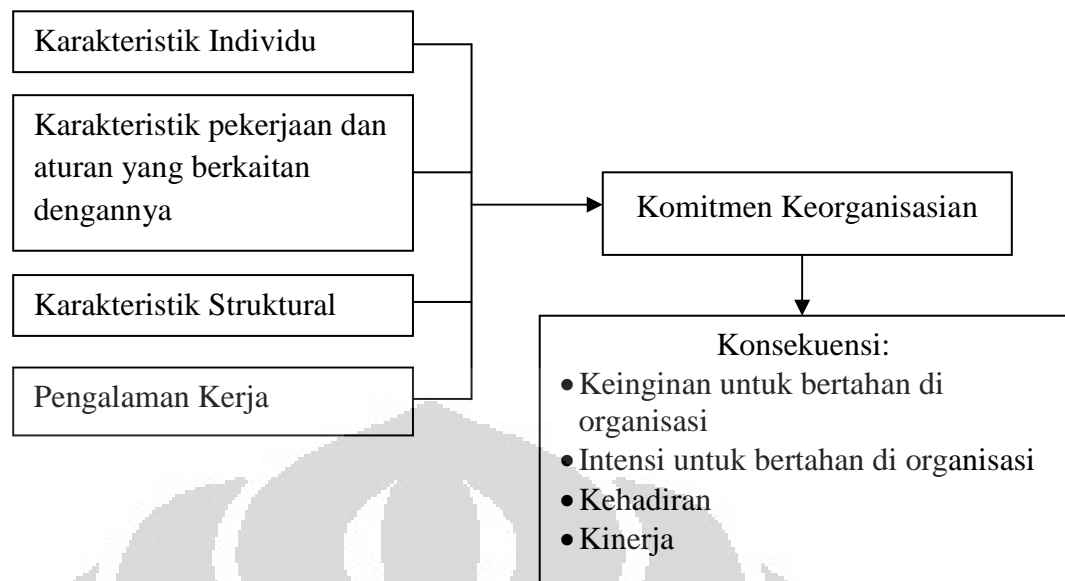
masing komponen komitmen keorganisasian tersebut memiliki pemicu yang berbeda-beda. Ketiga komponen komitmen keorganisasian tersebut:

- 1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*.
- 2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).
- 3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Dari uraian komponen keorganisasian tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen keorganisasian terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya komitmen keorganisasian pada karyawan di dalam suatu perusahaan.

### 2.2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Keorganisasian

Komitmen keorganisasian pada masing-masing karyawan tidak selamanya akan stabil. Terdapat beberapa perkembangan teori tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen keorganisasian. Salah satunya adalah menurut Mowday, Porter, dan Steers yang mengatakan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi komitmen keorganisasian,



**Gambar 2.1 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Keorganisasian**

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti, berdasarkan Cherrington (1994; 474).

Gambar diatas menggambarkan bahwa komitmen karyawan pada suatu perusahaan tidak terjadi begitu saja, tetapi terjadi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Mowday, Porter, dan Steers mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain: (dalam Cherrington, 1994; 474)

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Steers dan Porter (1999, dalam Aminah; 62) mengemukakan terdapat empat atribut personal dalam komitmen keorganisasian, yaitu:

- a. Usia. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa semakin lanjut usia seseorang maka akan semakin memiliki komitmen terhadap organisasinya. Hal ini tentu saja berkaitan dengan kehidupan individu itu sendiri, dengan bertambahnya usia seseorang maka semakin banyak pula pengalaman yang diterimanya, termasuk kegagalan-kegagalan dan keberhasilan-keberhasilan, juga berbagai macam tantangan dapat lebih bijaksana dan hati-hati dalam mengambil suatu keputusan termasuk pilihan terhadap pekerjaannya, bahwa perusahaan tempatnya bekerja saat ini adalah sesuatu yang terbaik bagi dirinya.
- b. Masa kerja. Semakin lama masa kerja seseorang akan semakin tinggi komitmen keorganisasiannya. Karyawan yang sudah lama bekerja, sudah terbiasa dengan kondisi dan iklim organisasinya, ia akan merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut setelah melalui bertahun-tahun bekerja di perusahaannya. Apabila mengalami hambatan atau tekanan-tekanan, maka karyawan dengan masa kerja yang lebih lama akan lebih kuat bertahan dibandingkan karyawan baru yang belum banyak terlibat dalam organisasinya.
- c. Motif berprestasi. Semakin tinggi motif berprestasi seseorang akan semakin terikat terhadap organisasi. Dijelaskan oleh Robinowitz dan Hall (dalam Thoha, 1988; 238) bahwa salah satu faktor yang menentukan komitmen seseorang adalah adanya harapan yang besar pada pekerjaannya, kebanggaan pada organisasi dan adanya ambisi umum serta adanya keinginan untuk mobilitas ke atas.
- d. Tingkat pendidikan. Seseorang yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi akan lebih cepat menguasai bidangnya. Strauss dan Sayless, 1986 (dalam Handoko, 2001; 196) menyatakan bahwa pekerjaan yang mudah dan sederhana dapat terselesaikan secara otomatis tanpa berpikir lagi yang berarti untuk berhasil menyelesaikan tanpa membutuhkan perencanaan, analisis maupun penguasaan teori sehingga karyawan yang berpendidikan

tinggi biasanya lebih banyak menuntut pada diri sendiri maupun pada pihak perusahaan.

Komitmen seseorang terhadap organisasi tidak muncul dalam seketika, melainkan muncul melalui beberapa tahap atau fase. Keterikatan terhadap organisasi sebagai sifat hubungan antara individu dengan organisasi (Jewel dan Siegall, 1998; 518). Menurutnya, terdapat tiga aspek keterikatan terhadap organisasi, yaitu:

- a. Adanya kepercayaan dan penerimaan yang begitu kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- b. Adanya kemauan untuk bekerja keras bagi kepentingan organisasi.
- c. Mempunyai keinginan yang kuat menjadi anggota organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dapat dilakukan melalui cara menunjukkan rasa kesetiaan pada organisasi atau perusahaan, kemauan yang kuat untuk berusaha semaksimal mungkin demi kemajuan perusahaan dengan mendukung dan ikut aktif dalam kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan sasaran organisasi, serta adanya keyakinan dan penerimaan nilai-nilai, tujuan-tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

#### **2.2.1.4 Konsekuensi Komitmen Keorganisasian**

Terdapat beberapa hal yang merupakan dampak dari komitmen keorganisasian, yaitu: (Mowday, Porter, dan Steers, 1979; 411)

##### **1. Kinerja**

Komitmen keorganisasian akan mengarahkan besarnya usaha yang dikeluarkan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga hal ini akan berpengaruh pada performa aktualnya.

##### **2. Lama bekerja**

Ada hubungan signifikan antara komitmen keorganisasian dengan masa kerja.

### 3. Tingkat Absen

Anggota organisasi dengan tingkat komitmen tinggi akan lebih termotivasi untuk bekerja sehingga dapat menurunkan tingkat absen anggota organisasi.

### 4. Kelambatan anggota organisasi

Anggota organisasi dengan komitmen keorganisasian tinggi berkorelasi negatif dengan kemalasan. Hal ini berarti bahwa anggota organisasi dengan komitmen keorganisasian tinggi akan bertingkah laku sesuai dengan sikapnya terhadap organisasi.

### 5. Tingkat keluar dari organisasi

Adanya pengaruh secara tidak langsung komitmen keorganisasian terhadap tingkat keluar anggota organisasi melalui alternatif variabel lain, yaitu keinginan untuk tinggal di organisasi dan intensi untuk mencari pekerjaan lain.

Dapat disimpulkan bahwa konsekuensi komitmen keorganisasian timbul di dalam suatu organisasi sebagai wujud akan adanya penerimaan dari para karyawan atas peraturan yang ditetapkan dan menjadi standar bagi perusahaan dalam menetapkan tujuan usahanya.

## 2.2.2 Motivasi Kerja

Pada hakekatnya motivasi karyawan dan pengusaha berbeda karena ada perbedaan kepentingan, maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja sehingga apa yang menjadi kehendak dan dicita-citakan kedua belah pihak dapat diwujudkan (Vest dan Markham, 1994; 176). Motivasi memegang peranan penting sebagai proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran (Robbins, 2006; 214).



### 2.2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi didefinisikan oleh Gomes (2003; 178) yaitu hal-hal yang berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995; 134), motivasi adalah karakteristik psikologis pada aktifitas manusia untuk memberi kontribusi berupa tingkat komitmen seseorang termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu untuk mencapai keinginan. Aktifitas yang dilakukan adalah aktifitas yang bertujuan agar terpenuhi keinginan individu. Sementara Robbins (1996; 198) mengatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

Motivasi kerja menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan, dan bertanggung jawab (Hasibuan, 2008; 97). Dengan kata lain, motivasi digunakan sebagai kekuatan yang mendorong seorang karyawan, yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson, 2000; 185). Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

### 2.2.2.2 Faktor-Faktor Penggerak Motivasi Kerja

Menurut Herzberg dalam Robbins (2001; 158), bahwa dalam teori motivasi kerja dibagi menjadi dua jenis, antara lain faktor Motivator atau intrinsik (*intrinsic*) dan faktor *Hygiene* atau ekstrinsik (*extrinsic*). Pendapat Herzberg ini juga dikutip oleh Siagian (2002; 107) dengan mengemukakan bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor *Motivator* (Intrinsik) yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing- masing karyawan, berupa :

a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

b. Kemajuan (*advancement*)

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.

c. Tanggung jawab (*responsibility*)

Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.

d. Pengakuan (*recognition*).

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.

e. Pencapaian (*achievement*).

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.

2. Faktor *Hygiene* (Ekstrinsik) yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup :

a. Administrasi dan kebijakan perusahaan

Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

b. Penyeliaan

Tingkat kewajaran penyelia dirasakan yang oleh tenaga kerja.

c. Gaji

Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.

d. Hubungan antar pribadi

Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.

e. Kondisi kerja

Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya.

Luthans (1992; 160) menggambarkan teori Herzberg yang dikenal dengan istilah teori dua faktor tersebut ke dalam bentuk tabel di bawah ini,

**Tabel 2.2 Herzberg's Two Factor Theory**

<i>Hygiene Factor Ektrinsic</i>	<i>Motivators Intrinsic</i>
1. <i>Company policy and administration</i> (Kebijaksanaan & administrasi)	1. <i>Achievement</i> (Keberhasilan pelaksanaan)
2. <i>Supervision technical</i> (Supervisi)	2. <i>Recognition</i> (Pengakuan/penghargaan)
3. Salary (Gaji/Upah)	3. <i>Work it self</i> (Pekerjaan itu sendiri)
4. <i>Interpersonal relation, supervisor</i> (Hubungan antara pribadi)	4. <i>Responsibility</i> (Tanggung jawab)
5. <i>Working condition</i> (Kondisi kerja)	5. <i>Advancement</i> (Pengembangan)

Sumber : Luthans (1992; 160).

Teori motivasi berkaitan pula dengan kepuasan kerja, salah satunya yang dikemukakan oleh *Herzberg* ini, yaitu teori motivasi *hygiene* dan *motivator*. Teori kedua faktor ini merupakan teori motivasi eksternal, karena manajer mengendalikan faktor yang menghasilkan kepuasan atau ketidakpuasan pekerjaan. Dari penelitian *Herzberg* bahwa faktor *hygiene* yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja dan faktor *motivator* yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti halnya faktor *hygiene* membantu individu dalam menghindarkan individu merasa senang dengan pekerjaannya. Sedangkan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan tidak secara langsung akan menimbulkan kepuasan kerja (Indrawijaya, 2000; 155). Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau

pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Sementara itu Maslow lebih dulu telah mengembangkan faktor-faktor dalam penggerak motivasi yang dikembangkan pada tahun 1935, berdasarkan jenis kebutuhan dengan membagi kebutuhan manusia menjadi lima kebutuhan (dalam Robbins, 2006; 214):

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan pada tingkat yang paling bawah. Kebutuhan ini merupakan salah satu dorongan yang kuat pada diri manusia, karena merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya, seperti kebutuhan sandang, pangan, dan papan yang sering disebut sebagai kebutuhan paling dasar.

2. Kebutuhan akan Rasa Aman (*Security Needs*)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat kedua. Seseorang mempunyai harapan untuk dapat memenuhi standar hidup yang dianggapnya wajar, seperti kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

3. Kebutuhan akan Rasa Memiliki / Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan sosial ini sering juga disebut kebutuhan untuk dicintai dan mencintai, atau kebutuhan untuk menjadi bagian dari kelompok tertentu. Contoh dari kebutuhan ini antara lain kebutuhan untuk diterima oleh kelompok di lingkungan sosial tertentu, untuk berafiliasi dan berinteraksi.

4. Kebutuhan akan Harga Diri atau Penghargaan (*Esteem Needs*)

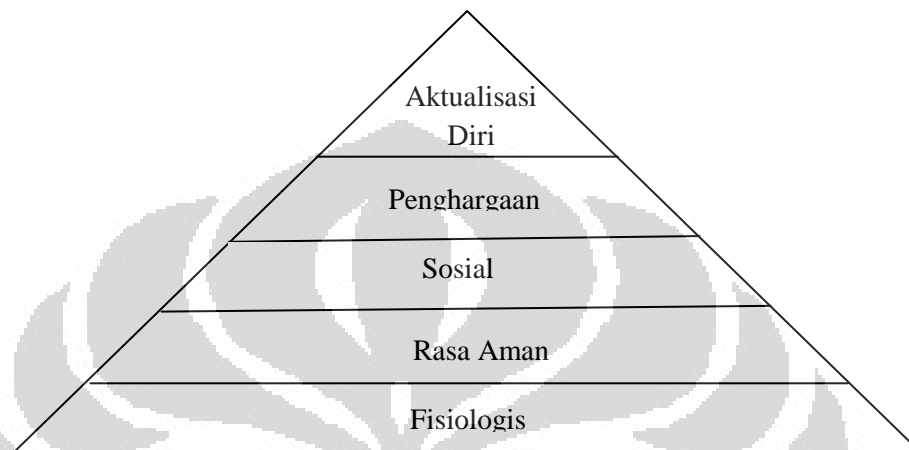
Kebutuhan pada tingkat keempat adalah kebutuhan akan harga diri atau martabat termasuk pula pada kebutuhan akan status dan penghargaan.

5. Kebutuhan akan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)

Kebutuhan ini merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan ini antara lain perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukannya

adalah penting, dan memberikan kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensinya dan menggunakan kemampuan serta *skill*-nya untuk mencapai keberhasilan atau prestasi yang ingin dicapai.

Teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow tercermin dalam Gambar 2.2 berikut,



**Gambar 2.2 Hierarki Kebutuhan Maslow**

Sumber : Robbins (2006; 156).

Teori kebutuhan manusia ini disebut teori hierarki kebutuhan, karena menurut Maslow, kebutuhan-kebutuhan manusia tersebut muncul dalam hierarki yang berbeda. Kebutuhan pertama yang muncul adalah kebutuhan fisiologis. Sebelum kebutuhan ini terpenuhi maka kebutuhan yang lebih tinggi (kebutuhan akan rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri) tidak akan muncul (Robbins, 2001; 157).

Frederick Herzberg (dalam Hasibuan, 1990; 177) kemudian membagi teori kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yang akhirnya dikenal menjadi teori dua faktor yaitu faktor *hygiene* dan *motivator*. Herzberg membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (*prestise* dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan cara memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Teori Maslow tentang motivasi secara mutlak membedakan antara pewujudan diri sebagai kebutuhan yang bercirikan pengembangan dan pertumbuhan individu, sedangkan kebutuhan-kebutuhan lainnya yang mengejar suatu kekurangan. Teori Maslow tidak digunakan dalam penelitian

ini karena teori Maslow hanya menggambarkan teori motivasi manusia dan bukan dalam lingkup dunia kerja. Perbedaan ini secara dramatis dipertajam oleh Herzberg dalam teorinya (U. Pareek, 1984; 112). Oleh karena itu peneliti menggunakan teori Herzberg karena faktor-faktor motivasi kerja yang ada didalamnya dianggap mewakili untuk diuji dalam lingkup dunia kerja.

### **2.2.3 Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Komitmen Keorganisasian Karyawan**

Dalam psikologi organisasi, literatur komitmen dan motivasi biasanya berkembang secara independen sampai batas tertentu (Meyer, Becker, dan Vandenberghe dalam Altindis, 2011; 8603). Namun belakangan, para pakar berpendapat bahwa komitmen adalah fenomena dari motivasi (Johnson, Chang, dan Yang dalam Altindis, 2011; 8603). Selain itu, peneliti menduga bahwa karyawan berkomitmen dengan cara memberikan kontribusi bagi organisasi dalam hal motivasi (Eby, De Silva dan Yamao, Pool, Johnson, dalam Altindis 2011; 8603). Perusahaan yang mampu menciptakan rasa komitmen yang tinggi kepada karyawannya melalui upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, motivasi dan moral dapat mengenali keuntungan jangka panjang dari keberhasilan perusahaan, loyalitas karyawan dan produktivitas karyawan (Kim, Leong, dan Lee dalam Altindis 2011; 8603).

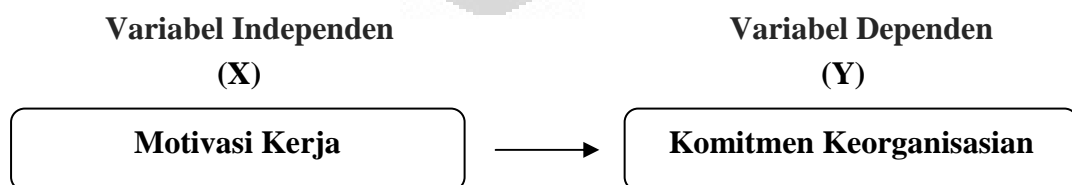
Beberapa peneliti menekankan bahwa tinggi rendahnya tingkat komitmen keorganisasian karyawan berhubungan erat dan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kinerja (Shaw *et al.*, Chong dan Eggleton, Wong dan Law, dalam Altindis, 2011; 8603), kepuasan (Mathieu dan Zajac, Pool, Yang dan Chang, Altindis, 2011; 8603), dan motivasi kerja (Meyer *et al.*, Johnson *et al.*, Curtis *et al.*, Eby *et al.*, Altindis, 2011; 8603). De Silva dan Yamao (dalam Altindis, 2011; 8603) mengatakan bahwa komitmen organisasi meningkatkan motivasi dan kreativitas karyawan, serupa dengan Meyer *et al.* (dalam Altindis, 2011; 8603) yang berpendapat bahwa komitmen dianggap sebagai salah satu kekuatan energi dalam memotivasi beberapa perilaku.

Lyons *et al.*, dan Flether, Williams (dalam Altindis 2011; 8603) menyatakan bahwa komitmen keorganisasian karyawan untuk terus bekerja

menjadi bagian dari suatu organisasi akan meningkat apabila didukung adanya motivasi yang tinggi dari karyawan yang terkait dengan pekerjaannya. Sebagai konsekuensinya, komitmen keorganisasian memiliki peran penting agar mampu menciptakan lingkungan bisnis yang akan memacu motivasi karyawan di tempat kerjanya (Pool, dalam Altindis 2011; 8603). Jae (dalam Altindis 2011; 8603) menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik atau *motivator* (kebutuhan prestasi dan kepentingan pribadi) dan faktor ekstrinsik atau *hygiene* (keamanan kerja, gaji, dan promosi). Penelitian tersebut didukung oleh Burton *et al* (dalam Altindis 2011; 8603) yang menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi dari komitmen, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. Jadi, dapat disimpulkan bahwa motivasi dan komitmen keorganisaian merupakan isu penting di dalam perusahaan dan memiliki hubungan satu sama lain di dalam suatu perusahaan.

### 2.3 Model Analisis

Dalam kerangka teoritik telah dijelaskan mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penulisan skripsi ini, maka di dalam model penelitian ini digambarkan secara visual mengenai penelitian yang melibatkan dua variabel yaitu motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian yang secara teoritis memiliki keterikatan satu sama lain. Jika digambarkan, model analisis yang dihasilkan adalah sebagai berikut,



**Gambar 2.3 Model Analisis**

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, berdasarkan Allen dan Meyer (1997; 11), dan Herzberg dalam Robbins (2001; 158) dan Siagian (2002; 107).

Konseptualisasi dari model analisis diatas dilahirkan dari teori yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Dengan kata lain, adanya konseptualisasi akan model analisis dapat mengarahkan peneliti kepada metode yang digunakan untuk menguji data yang diperoleh di lapangan (Irawan, 2006; 89). Dari gambar 2.3 tersebut menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan asimetrik dengan komitmen keorganisasian. Hubungan asimetris adalah hubungan antarvariabel yang mana satu variabel muncul mendahului variabel lain, dinamakan pula hubungan satu arah.

#### **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan model penelitian yang digunakan, maka dapat diasumsikan hipotesis dalam penelitian ini adalah

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan tetap Kantor Pusat PT Telkomsel.

H<sub>a</sub>: Terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan tetap Kantor Pusat PT Telkomsel.

#### **2.5 Operasionalisasi Konsep**

Dari hipotesis diatas, peneliti melakukan pengukuran terhadap variabel dengan dijelaskan ke dalam bentuk konsep operasional berupa parameter atau indikator-indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, digunakan dua teori yakni mengenai komitmen keorganisasian dari Allen dan Meyer (1997; 11) dan teori motivasi kerja dari Herzberg (dalam Robbins, 2001; 158).

Pengukuran akan kedua variabel yang digunakan oleh peneliti kemudian dikembangkan ke dalam bentuk tabel operasionalisasi konsep di tabel 2.3 berikut ini,



Tabel 2.3 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Hubungan Motivasi kerja dengan Komitmen Keorganisasian Karyawan	Dependen: Komitmen keorganisasian  (Sumber: Allen dan Meyer, 1997; 11 dikutip dalam jurnal Altindis, 2011)	1. Affective  2. Continuance  3. Normative	- Karakteristik pribadi - Karakteristik jabatan - Pengalaman kerja - Karakteristik struktural  - Besar/jumlah investasi - Intense keluar - Kesempatan pindah ke tempat yang lebih baik  - Pengalaman pribadi dalam keluarga - Sosialisasi dengan rekan kerja - Kesetiaan - Loyalitas	Ordinal
	Independen: Motivasi Kerja  (Sumber: Herzberg dalam Robbins, 2001; 158, dikutip oleh Altindis, 2011)	1. Motivator (Intrinsik)  2. <i>Hygiene</i> (Ekstrinsik)	- Pekerjaan itu sendiri - Kemajuan - Tanggung jawab - Pengakuan - Pencapaian  - Administrasi/Kebijakan Perusahaan - Penyeliaan - Gaji - Hubungan antar pribadi - Kondisi Kerja	Ordinal

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini berdasarkan Allen dan Meyer dan Herzberg dalam jurnal Job Motivation and Organizational Commitment among the Health Professionals: a Questionnaire Survey (Altindis, 2011; 8605-8606).

Konseptualisasi dari operasionalisasi konsep diatas dilahirkan dari teori yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Operasionalisasi konsep ini dimanfaatkan oleh peneliti sebagai acuan dalam menyusun instrumen penelitian yang akan digunakan untuk memperoleh data penelitian.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas mengenai tahapan-tahapan yang dilakukan dalam pengelolaan data sebagai upaya untuk mendapatkan hasil estimasi yang mampu menjawab tujuan penelitian. Tahapan pada penelitian ini berisi tentang berbagai pengujian atas model penelitian guna memenuhi kriteria yang ada. Pengujian yang dilakukan guna mendapatkan hasil estimasi ini dapat dipercaya karena pengujian tersebut dilakukan sesuai dengan standar metode pengelolaan data yang berlaku.

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Metode penelitian yang penulis gunakan adalah dengan pendekatan kuantitatif karena penulis mencoba untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya dengan menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Pada penelitian kuantitatif, teori atau paradigma teori digunakan untuk menuntun peneliti menemukan masalah penelitian, menemukan hipotesis, menemukan konsep-konsep, menemukan metodologi, dan menemukan alat-alat analisis data (Bungin, 2005; 25).

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini dibagi ke dalam beberapa jenis, antara lain penelitian berdasarkan tujuan, manfaat, dimensi waktu, dan teknik pengumpulan data. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing jenis penelitian:

##### **3.2.1 Jenis Penelitian berdasarkan Tujuan**

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif. karena menjelaskan adanya suatu generalisasi sampel terhadap populasinya dengan cara menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian eksplanatif mencari sebab dan alasan mengapa sesuatu terjadi

dan digunakan untuk mengembangkan, serta menyempurnakan teori yang sudah ada (Bungin, 2005; 38).

### **3.2.2 Jenis Penelitian berdasarkan Manfaat**

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini menggunakan jenis penelitian terapan karena penelitian sejenis sudah pernah dilakukan sebelumnya, walaupun dengan objek ataupun sampel yang berbeda. Penelitian dengan jenis terapan bertujuan untuk mencari suatu cara yang efektif dan memecahkan masalah spesifik yang sedang dialami atau diteliti (Sekaran, 2007; 10). Hasil dari penelitian terapan diharapkan dapat memecahkan permasalahan yang ada sehingga hasil dari penelitiannya dapat segera diaplikasikan.

### **3.2.3 Jenis Penelitian berdasarkan Dimensi Waktu**

Penelitian ini tergolong penelitian *cross sectional*. Dalam penelitian *cross sectional*, peneliti hanya mengobservasi fenomena pada satu titik waktu tertentu dengan mengambil satu bagian dari gejala atau populasi (Sekaran, 2006; 177). Alasan peneliti mengambil penelitian *cross sectional* karena penelitian ini hanya dilakukan pada satu titik waktu tertentu saja, yaitu pada bulan April – Juni 2012 di Kantor Pusat PT Telkomsel.

### **3.2.4 Jenis Penelitian berdasarkan Teknik Pengumpulan Data**

Berdasarkan teknik pengumpulan data, jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian survei. Teknik pengumpulan data melalui survei adalah teknik penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data.

## **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam rangka pengumpulan data penelitian dan sebagai penguat akan bahan kelengkapan penelitian, peneliti memperoleh informasi, data, petunjuk, dan bahan-bahan lainnya dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

### 1. Data Primer (*Primary Data*)

Dalam mengumpulkan data primer peneliti melakukan dengan cara menyebarkan kuesioner. Peneliti memilih instrumen kuesioner sebagai metode dalam penelitian ini untuk memperoleh data secara langsung pada responden. Dalam kuesioner berisi daftar pernyataan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab dimana skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala likert (Sekaran, 2006; 31).

### 2. Data Sekunder (*Secondary Data*)

Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan oleh pihak lain dan merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan lebih lanjut baik oleh pihak pengumpul data primer atau orang lain. Data sekunder digunakan oleh peneliti untuk digunakan lebih lanjut dengan memanfaatkan data yang sudah ada. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan (*library research*).

Dalam studi kepustakaan, peneliti mempelajari dan menelaah berbagai literatur (buku-buku, jurnal, artikel di internet, majalah, dan laporan kegiatan tahunan dari PT Telkomsel) terutama yang berkaitan dengan teori komitmen organisasi dan semangat kerja karyawan untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas serta komprehensif serta menghimpun sebanyak mungkin ilmu dan pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan pokok permasalahan yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti di perpustakaan dan sumber data lainnya. Tujuan dilakukannya studi kepustakaan ini adalah untuk mengoptimalkan kerangka teori dalam menentukan arah dan tujuan penelitian serta konsep-konsep dan bahan-bahan teoritis lain yang sesuai konteks permasalahan penelitian yang diangkat oleh peneliti.

## 3.4 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Kantor Pusat PT Telkomsel yang mempunyai masa kerja minimal satu tahun. Populasi ini berjumlah 1537 orang karyawan.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Teknik *sampling* dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *purposive sampling* (Arikunto, 2006; 128), yakni merupakan teknik *sampling* yang digunakan oleh peneliti jika peneliti mempunyai pertimbangan-pertimbangan tertentu dalam pengambilan sampelnya. Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengkelompokan strata untuk menarik sample penelitian yang dibagi berdasarkan 8 direktorat yang ada di Kantor Pusat PT Telkomsel.

Dalam penelitian ini, banyaknya sample diukur menggunakan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{(1+2 N e^2)}$$

n = Jumlah sampel (*number of samples*)

N = Jumlah keseluruhan populasi (*total population*)

e = Toleransi terjadinya galat; taraf signifikansi ; dalam penelitian ini penulis menggunakan nilai  $e = 0,05$  (*error tolerance*)

Melalui rumus Slovin tersebut diperoleh *total sample* yang mewakili responden dari penelitian ini:

$$n = \frac{1537}{(1+2(1537).(0.05)^2)}$$

n = 177 sampel

### 3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Suatu instrumen dikatakan baik apabila memenuhi dua syarat yaitu reliabel dan valid. Instrumen dikatakan reliabel bila hasil pengukuran tetap konsisten dari waktu ke waktu. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur secara akurat objek yang akan diukur.

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan dan kehandalan kuesioner yang mempunyai arti bahwa kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, sesuai dengan harapan peneliti. Hasil dari uji ini cukup mencerminkan topik yang sedang diteliti. Uji validitas

dapat diuji dengan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 17.0 guna mempermudah perhitungan.

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan factor analisis dimana akan dicari seminimal mungkin faktor dengan prinsip sederhana yang mampu menghasilkan korelasi antara indikator-indikator yang diobservasi (Widarjono, 2010; 240). Dalam melakukan perhitungan dengan factor analisis, hal pertama yang dilakukan adalah menganalisis data yang cukup memenuhi syarat dalam faktor analisis. Metode yang digunakan dalam faktor analisis ini yaitu *Kaiser-Meyer Olkin* (KMO). Metode ini paling banyak digunakan untuk melihat syarat kecukupan data untuk faktor analisis. Metode *Kaiser-Meyer Olkin* (KMO) ini mengukur kecukupan sampling secara menyeluruh dan mengukur kecukupan sampling untuk setiap indikatornya.

$$KMO = \frac{\sum \sum_{i=j} r_{ij}^2}{\sum \sum r_{ij}^2 + \sum \sum a_{ij}^2}$$

Ket :  $r_{ij}$  = Koefisien Korelasi

$a_{ij}$  = Koefisien Korelasi Parsial

Setelah angka KMO diperoleh, kita dapat mengetahui besaran ukuran KMO sesuai dengan tafsiran yang dikemukakan oleh Kaiser (dalam Widarjono, 2010; 241). Penghitungan ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator tersebut dapat digunakan, namun angka tersebut harus dikonsultasikan dengan klasifikasi berdasarkan ukuran KMO sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Ukuran KMO**

<b>Ukuran KMO</b>	<b>Tafsiran</b>
$\geq 0.90$	Sangat Baik ( <i>Marvelous</i> )
0.80 – 0.89	Berguna ( <i>Meritorious</i> )
0.70 - 0.79	Biasa ( <i>Middling</i> )
0.60 – 0.69	Cukup ( <i>Mediocre</i> )
0.50 – 0.59	Kurang Baik ( <i>Miserable</i> )
$\leq 0.50$	Tidak diterima ( <i>Unacceptable</i> )

Sumber: (Kaiser, dalam Widarjono, 2010; 242).

Setelah melakukan uji validitas, perlu dilakukan uji reliabilitas. Keandalan (*reliability*) pengukuran dibuktikan dengan menguji konsistensi dan stabilitas (Sekaran, 2006; 40). Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Malhotra, 2007; 95). Dengan kata lain uji reliabilitas dilakukan untuk menguji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji reliabilitas dengan *alpha cronbach* yaitu koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik *item* dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Alpha memiliki nilai antara 0 sampai 1. Semakin alpha mendekati 1 (satu) maka akan semakin reliabel, namun jika semakin mendekati 0 (nol) maka menunjukkan tidak reliabel (Sekaran, 2006; 182).

$$r_{11} = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2 i}{\sigma^2 t} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  : Realibilitas Instrumen

$n$  : Banyak Butir Pernyataan

$\sum \sigma^2 i$  : Jumlah Varians Butir

$\sigma^2 t$  : Varians Total

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *alpha cronbach*, karena koefisien keandalan ini menunjukkan seberapa baik *item* dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain (Sekaran, 2006; 177). Uji reliabilitas untuk alternatif jawaban yang lebih dari dua akan menggunakan uji *alpha cronbach*, dimana semakin tinggi koefisien maka instrumen pengukurannya semakin baik. Semakin dekat koefisien reliabilitas dengan 1,0, maka pengukuran yang digunakan semakin baik, namun secara umum keandalan kurang dari 0,60 dianggap buruk, keandalan dalam kisaran 0,70 bisa diterima dan lebih dari 0,80 adalah baik. (Sekaran, 2006; 182).

### 3.6 Teknik Analisis Data

Setelah data kuesioner dikembalikan dari responden dan telah terkumpul, kemudian dilakukan langkah dalam membuat analisis atas jawaban dari responden dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi dan kemudian dilakukan pengolahan data melalui SPSS. Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner.

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan peneliti adalah skala ordinal. Skala interval digunakan tidak hanya untuk mengategorikan variabel untuk menunjukkan perbedaan di antara berbagai kategori, tetapi juga mengurutkannya ke dalam beberapa cara maupun pilihan (Sekaran, 2006; 17). Skala ordinal membantu peneliti untuk menentukan persentase responden yang dibedakan dalam bentuk berbagai kategori (Sekaran, 2006; 17).

Kuesioner yang disebar kepada responden terbagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mengukur tentang tingkat motivasi kerja karyawan tetap PT Telkomsel dan bagian yang kedua mengukur komitmen keorganisasian dari karyawan tetap PT Telkomsel. Sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis dalam penelitian ini juga menggunakan skala *Likert*. Menurut Sekaran (2006; 31), skala *Likert* didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 5 titik. Pada variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi, peneliti menggunakan skala *Likert* dengan nilai yang diberikan berupa angka 1 sampai dengan 5, dimana tiap angka memiliki kualitas yang berbeda. Alternatif jawaban yang tersedia dalam kuesioner:

- sangat tidak setuju (STS), bobot nilai 1
- tidak setuju (TS), bobot nilai 2
- netral (N), bobot nilai 3
- setuju (S), bobot nilai 4
- sangat setuju (SS), bobot nilai 5



Analisis data yang digunakan untuk menguji kekuatan hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan tetap Kantor Pusat PT Telkomsel adalah dengan menggunakan analisis korelasi *rank spearman*:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

$r_s$  = Koefisien korelasi *spearman*

$d$  = selisih peringkat untuk masing-masing pasangan

$n$  = jumlah pengamatan

Uji korelasi *spearman* digunakan untuk melihat kekuatan dari hubungan antara dua variabel. Kedua variabel tersebut yaitu variabel bebas (motivasi kerja) dan variabel terikat (komitmen keorganisasian). Nilai koefisien korelasi *Rank Spearman* ( $r_s$ ) berkisar antara  $-1 < r_s < 1$  tanda negatif atau positif yang diartikan sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Nilai Koefisien Korelasi *Rank Spearman***

Interval Koefisien	Koefisien Korelasi	Tafsiran
0.00 – 0.199	+ dan -	Sangat rendah
0.20 – 0.399	+ dan -	Rendah
0.40 – 0.599	+ dan -	Cukup kuat
0.60 – 0.799	+ dan -	Kuat
0.80 – 1.000	+ dan -	Sangat kuat

Sumber: (Sugiono 2004; 183).

Dari analisis akan diperoleh besaran  $r$ . Jika koefisien korelasi ( $r$ ) positif ( $r > 0$ ) berarti terdapat hubungan yang positif atau searah. Artinya, jika terjadi kenaikan pada variabel X maka akan diikuti dengan penurunan variabel Y. Koefisien korelasi ( $r$ ) negatif ( $r < 0$ ) berarti apabila terjadi kenaikan pada variabel X maka akan diikuti oleh penurunan pada variabel Y atau sebaliknya. Dasar pengambilan keputusan dalam uji korelasi *spearman* ini yaitu:

- Jika probabilitasnya  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima
- Jika probabilitasnya  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak

Selanjutnya untuk mengetahui apakah koefisien korelasi tersebut signifikan secara statistik maka dilakukan uji Z. Adapun perhitungan uji Z tersebut adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{(r_s - \mu_r)}{\sigma_r}$$

$$\mu_r = 0$$

$$\sigma_r = \sqrt{\frac{1}{(n-1)}}$$

Keterangan:

$\sigma_r$  = simpangan baku pada distribusi sampling  $r_s$  dibawah asumsi tidak ada korelasi

$\mu_r$  = rata-rata pada distribusi sampling  $r_s$  dibawah asumsi tidak ada korelasi

$n$  = jumlah sampel yang diobservasi.

$r_s$  = nilai koefisien korelasi Rank Spearman.

Setelah didapatkan nilai z hitung melalui rumus diatas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya, berlaku ketentuan sebagai berikut:

- Jika z hitung > z tabel, maka  $H_0$  ditolak (ada hubungan yang signifikan).
- Jika z tabel < z hitung, maka  $H_0$  diterima (tidak ada hubungan yang signifikan).

Uji dilakukan 2 tailed (2 sisi) karena yang akan dicari dalam analisis data ini adalah ada atau tidaknya hubungan di antara dua variabel yang diteliti dengan nilai Sig (2-tailed) atau probabilitas = 0,000 atau < 0,050. Dengan melakukan teknik ini, peneliti dapat menemukan hasil akhir dari proses analisis data yang menyatakan apakah variabel-variabel yang diteliti memiliki hubungan yang signifikan atau tidak.

### 3.7 Keterbatasan Penelitian

Dalam menjalankan proses penelitian, terdapat keterbatasan dalam proses penyebaran kuesioner, oleh karena itu peneliti menggunakan teknik

*purposive sampling* dalam menarik sample di dalam penelitian ini, dengan cara memilih responder berdasarkan pada orang-orang tertentu yang sesuai dengan karakteristik responden yang ditetapkan oleh peneliti sebagai batasan penelitian di Kantor Pusat PT Telkomsel melalui bantuan para sekretaris di Kantor Pusat PT Telkomsel.

Penyebaran kuesioner ini dilakukan dengan melakukan penyebaran ke 8 direktorat yang ada di PT Telkomsel secara *purposive sampling* kepada 177 karyawan tetap dengan lama kerja minimal telah 1 tahun. Dari 177 kuesioner yang disebar, hanya 156 kuesioner yang kembali pada peneliti.

**Tabel 3.3 Pembagian Pengambilan Sampel**

<b>Directorate</b>	<b>Jumlah pegawai</b>	<b>Sampel/Kuisisioner</b>
Non Directorate	102	4
Finance Directorate	105	11
Planning and Development Directorate	248	4
Operation Directorate	453	14
Commerce Directorate	128	49
IT Directorate	176	50
Human Resource System Directorate	115	16
Network Directorate	210	8
<b>TOTAL</b>	<b>1537</b>	<b>156</b>

Sumber: Data Internal HR System Kantor Pusat PT Telkomsel, 25 Mei 2012.

Terdapatnya beberapa jumlah kuesioner yang tidak kembali ke peneliti dikarenakan adanya faktor kesibukan pekerjaan dari calon responden yang akan diteliti dan ketidakhadiran karyawan tersebut pada saat proses penyebaran kuesioner.

## BAB 4

### PEMBAHASAN

Pada bab ini dipaparkan mengenai gambaran umum perusahaan yang diteliti, yaitu Kantor Pusat PT Telkomsel. Dalam bab ini peneliti kemudian memaparkan hasil temuan lapangan yang diperoleh peneliti melalui metode survei dengan menggunakan instrumen kuesioner. Analisis hasil penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 17.0 untuk menghasilkan interpretasi data.

#### 4.1 Gambaran Umum PT Telkomsel

PT Telkomsel merupakan salah satu perusahaan teknologi terbesar di Indonesia. PT Telkomsel didirikan di Indonesia pada tahun 1995 sebagai wujud semangat inovasi untuk mengembangkan telekomunikasi Indonesia yang terdepan. PT Telkomsel menyediakan berbagai produk untuk pelanggannya, antara lain kartu Prabayar simPATI dan Kartu As, atau layanan kartu HALO pasca bayar, serta berbagai layanan dan program menguntungkan lainnya. Penyelenggaraan Telkomsel di Indonesia telah berkembang sejak peluncuran layanan pasca bayar pada 26 Mei 1995. Pada November 1997, Telkomsel menjadi penyelenggara telekomunikasi selular pertama di Asia dengan memperkenalkan layanan Prabayar GSM *rechargeable* (telkomsel.com, Juni 2012).

Tahun 2010 merupakan periode dimana PT Telkomsel secara terus menerus melakukan transformasi diri menjadi sebuah perseroan yang lebih baik dengan melakukan modernisasi jaringan, infrastruktur, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia (Laporan Keberlanjutan PT Telkomsel tahun 2010; 4). PT Telkomsel memanfaatkan teknologi terbaru untuk produk dan layanannya sembari terus meningkatkan penggunaan energi terbaru pada BTS sebagai bagian dari cara PT Telkomsel untuk menjalankan bisnis yang ramah lingkungan (Laporan Keberlanjutan PT Telkomsel tahun 2010; 4).

Didukung dengan adanya perkembangan teknologi dan informasi yang semakin pesat di Indonesia, membuat PT Telkomsel semakin terpacu untuk

mengembangkan dan mencapai visi utama perusahaannya yaitu membangun *mobile lifestyle* terbaik dan menjadi pemberi solusi *provider* terbaik di seluruh penjuru dengan melakukan lompatan besar dalam evaluasi telekomunikasi selular yang sejalan dengan perubahan gaya hidup (telkomsel.com, Juni 2012). PT Telkomsel senantiasa melakukan berbagai upaya dalam upaya perwujudan pencapaian visi perusahaan dengan memberikan jalan dan solusi terbaik kepada para pelanggan.

Telkomsel terus memacu pertumbuhan jaringan telekomunikasi di seluruh penjuru Indonesia secara pesat dan memberdayakan masyarakat. PT Telkomsel menjadi pelopor untuk berbagai teknologi telekomunikasi selular di Indonesia, termasuk menjadi *provider* pertama yang meluncurkan layanan roaming internasional dan layanan 3G di Indonesia (telkomsel.com, Juni 2012).

Memasuki era ICT (*Information and Communication Technology*), Telkomsel terus mengoptimalkan pengembangan layanan di Indonesia dengan memanfaatkan potensi sinergi perusahaan induk yaitu PT Telkom (65%) dan SingTel (35%). Telkomsel saat ini terus mengembangkan layanan telekomunikasi selular untuk mengukuhkan posisi sebagai penyedia layanan gaya hidup selular yang senantiasa selalu berupaya untuk menciptakan adanya perubahan-perubahan ke arah kebaikan yang dilakukan demi menjaga kepercayaan yang telah diberikan oleh para pelanggan Telkomsel (telkomsel.com, Juni 2012).

#### **4.1.1 Pembagian Direktorat di PT Telkomsel**

Di dalam proses manajemen kantor pusat PT Telkomsel terdapat struktur operasional yang mencerminkan struktur organisasi dari PT Telkomsel. Dalam struktur organisasi tersebut dapat diketahui bahwa terdapat 8 direktorat yang ada di PT Telkomsel (terlampir dalam lampiran 2):

- *Non Directorate*
- *Finance Directorate* (Direktorat Keuangan)
- *Planning and Development Directorate* (Direktorat Perencanaan dan Pengembangan)
- *Operation Directorate* (Direktorat Marketing)
- *Commerce Directorate* (Direktorat Sales)

- *IT Directorate* (Direktorat IT)
- *Human Resource System Directorate* (Direktorat SDM)
- *Network Directorate* (Direktorat Network)

Dalam keseharian pelaksanaan proses pekerjaan di dalam PT Telkomsel terdapat dewan pengelolaan korporasi yang berfungsi untuk mengawasi dan mengevaluasi hasil kerja dari pimpinan dan karyawan kedelapan direktorat diatas. Dewan pengelolaan korporasi PT Telkomsel terdiri dari Direksi dan Dewan Komisaris dan secara berkala dalam jangka waktu per tiga bulan, semester, dan tahunan melakukan pemantauan dan penilaian berbasis individu dan indikator kinerja utama kepada seluruh direktorat di PT Telkomsel (telkomsel.com, Juni 2012).

#### **4.1.2 Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Kantor Pusat PT Telkomsel**

Seiring dengan semakin berkembangnya teknologi dan persaingan global yang berdampak pada meningkatnya ritme kerja karyawan, PT Telkomsel menyadari akan pentingnya peranan sumber daya manusia di dalam perusahaannya dalam berperan untuk meningkatkan performa perusahaan dan prestasi perusahaan di mata masyarakat, serta untuk mengatasi persaingan global. Saat ini jumlah karyawan tetap di kantor pusat PT Telkomsel berjumlah 1.537 orang (tidak termasuk Direksi). Dengan jumlah karyawan sebanyak itu tidaklah mudah bagi suatu perusahaan untuk selalu menjadi yang terbaik dan selalu berhasil dalam mencapai tujuan perusahaan dalam waktu singkat. Tentu ada kalanya terjadi *turnover* pada karyawan dan permasalahan internal yang mengakibatkan perusahaan kehilangan karyawannya. Untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan strategi untuk terus mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dan memberi kontribusi terbaik di dalam perusahaannya, PT Telkomsel melakukan berbagai pengembangan terhadap karyawan melalui pengelolaan sumber daya manusia (Laporan Keberlanjutan PT Telkomsel tahun 2010).

PT Telkomsel senantiasa melakukan upaya terbaik untuk mempertahankan para karyawannya. Salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan adalah dengan menciptakan tempat kerja yang mengayomi dan

memberikan motivasi kepada para karyawan. Strategi dan inovasi ini mulai dilakukan oleh PT Telkomsel sejak Juni 2010 (Laporan Keberlanjutan PT Telkomsel tahun 2010; 25). Teknik yang dilakukan oleh PT Telkomsel dalam upaya pengelolaan sumber daya manusianya dilakukan melalui beberapa cara:

1. Kesetaraan dalam bekerja

PT Telkomsel menjunjung tinggi kesetaraan dalam lingkungan kerja dan percaya bahwa setiap orang memiliki hak yang sama untuk bekerja dan meniti karir dalam perusahaannya.

2. Ketersediaan cuti hamil dan melahirkan

Cuti hamil dan melahirkan dianggap penting karena kesejahteraan keluarga adalah kunci kinerja dan kepuasan dari para karyawan.

3. Menjalin hubungan yang baik antara karyawan dengan manajemen

Hubungan karyawan dan manajemen perlu dibina dengan baik agar proses kerja berjalan dengan baik dan permasalahan dapat diminimalisir dengan baik.

4. Kesehatan dan keselamatan kerja

PT Telkomsel selalu mengupayakan untuk meningkatkan manajemen kesehatan dan keselamatan di tempat bekerja sesuai dengan undang-undang dan peraturan negara.

5. Memberi berbagai manfaat (*benefit*)

PT Telkomsel senantiasa memelihara budaya unggul dalam perseroan, dan terus melakukan penguatan sistem untuk memberikan manfaat pada setiap karyawan.

Manfaat yang diperoleh karyawan di dalam PT Telkomsel dibagi menjadi beberapa jenis:

**Tabel 4.1**  
**Manfaat (*Benefit*) dari Karyawan PT Telkomsel**

Jenis Manfaat dan Kompensasi	Karyawan Purna Waktu (Karyawan Tetap)	Karyawan Kontrak	Trainee
Cuti dengan upah	√	√	-
Perawatan kesehatan	√	√	√
Cuti hamil dan Melahirkan	√	√	-
Jaminan pensiun	√	-	-
Bantuan ziarah keagamaan	√	-	-
Bantuan pernikahan pertama	√	√	-
Tunjangan cacat karena kecelakaan kerja	√	√	√
Bantuan bagi keluarga yang ditinggalkan oleh karyawan yang meninggal	√	√	√
Penghargaan untuk karyawan yang telah lama mengabdikan	√	-	-
Cuti panjang	√	-	-

Sumber: Laporan Keberlanjutan PT Telkomsel tahun 2010; 25-29.

Program ini telah dilakukan oleh PT Telkomsel sejak tahun 2005 hingga saat ini.

#### 6. Pelatihan

PT Telkomsel memberikan berbagai kesempatan pada para karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan memaksimalkan keterampilan dan kompetensi dalam perusahaan.

#### 7. Penghargaan *Leader of the Year*

Penghargaan ini mulai diberlakukan di akhir tahun 2010 dan akan diberikan kepada para karyawan yang memiliki kinerja terbaik dalam melakukan pekerjaannya.

(Sumber: Laporan Keberlanjutan PT Telkomsel tahun 2010; 25-29).

Dengan adanya kebijakan ini diharapkan dapat mempengaruhi akan persepsi karyawan terhadap manajemen PT Telkomsel yang senantiasa selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi para karyawannya dan memotivasi karyawan untuk terus memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan (Laporan Keberlanjutan PT Telkomsel tahun 2010; 25-29). Strategi ini tetap dipertahankan dan dilaksanakan oleh manajemen PT Telkomsel untuk terus



memotivasi karyawan dalam bekerja dan menurunkan tingkat *turnover* di dalam perusahaan hingga saat ini (telkomsel.com, Juni 2012). Daftar pertumbuhan karyawan dan penurunan tingkat turnover dalam perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut,

**Tabel 4.2**  
**Pertumbuhan Karyawan PT Telkomsel Seluruh Indonesia**

Subject	Year		
	2009	2010	2011
<b>Total Employee</b>	4.205	4.421	4.417
<b>% Turn Over</b>	1,54%	1,51%	1,47%
<b>% growth YoY</b>	1,97%	5,13%	-0,09%

**Benchmark of employee turn over within industry are 3%**

Sumber: Data Internal HR System Kantor Pusat PT Telkomsel, 25 Mei 2012.

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa terjadi penurunan pada tingkat *turnover* karyawan dari tahun 2009 hingga tahun 2011 di PT Telkomsel. Namun tidak diiringi dengan terjadinya pertumbuhan kinerja karyawan dari tahun ke tahunnya yang mengalami penurunan cukup tinggi di tahun 2011 lalu, tidak seperti di tahun 2010 yang mengalami kenaikan cukup pesat dari tahun 2009.

#### **4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jurnal dari Altindis (2011; 8601-8609, terlampir dalam lampiran 3) sebagai acuan dalam menyusun pernyataan dalam kuesioner yang akan disebarakan kepada para responden (terlampir dalam lampiran 4). Mula-mula peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas. Peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas dengan tujuan untuk melihat pemahaman responden terhadap pernyataan dalam kuesioner. Adapun tujuan dari dilakukannya uji validitas dan reliabilitas dimaksudkan untuk memudahkan identifikasi konstruk dan mengeliminasi masalah-masalah yang timbul dari kuesioner tersebut (Malhotra, 2004; 280). Pemahaman responden terhadap pernyataan pada kuesioner, baik inti pernyataan maupun kalimat yang tertuang pada kuesioner merupakan aspek yang penting.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner yang dijadikan instrumen pengumpulan data dapat dipersepsikan oleh responden

sesuai dengan apa yang dimaksud dalam penelitian sehingga data yang akan digunakan dalam penelitian sesungguhnya adalah data yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Antara uji validitas dan uji reliabilitas memiliki saling keterkaitan indikasi, sehingga hasil uji validitas yang baik akan menghasilkan uji reliabilitas yang baik pula. Namun hal ini tidak berlaku sebaliknya, apabila pengukuran menghasilkan reliabilitas yang tidak reliabel bukan berarti mengindikasikan pengukuran tersebut tidak valid dan item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0.6 (Malhotra, 2004; 282).

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan mengambil karakteristik responden yang serupa dengan karakteristik sampel yang akan diteliti. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan oleh peneliti kepada 20 responden yang bekerja di Kantor Pusat PT Telkomsel dengan status sebagai pegawai tetap dengan lama kerja minimal 1 tahun. Dalam uji validitas dan reliabilitas, peneliti melakukannya pada Direktorat *Network*, sub-direktorat *Radio Access Engineering* dengan mengajukan kuesioner yang terdiri dari 33 butir pernyataan. Hasil olahan uji validitas dan reliabilitas dihitung melalui SPSS versi 17.0 (terlampir dalam lampiran 5), yang menunjukkan hasil:

#### **4.2.1 Komitmen Keorganisasian**

Komitmen keorganisasian merupakan variabel dependen (terikat) yang diteliti. Dalam hal ini, komitmen keorganisasian yang diukur oleh peneliti adalah komitmen keorganisasian dari masing-masing karyawan tetap di Kantor Pusat PT Telkomsel yang telah bekerja di tempat tersebut selama minimal 1 (satu) tahun.

Uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing indikator dalam variabel ini penting untuk dilakukan, demi perolehan hasil penelitian, mencakup nilai KMO, besaran nilai *Bartlett's test of Sphericity*, dan nilai *Anti Image Matrices* pada masing-masing dimensi.

#### 4.2.1.1 Validitas

Dari hasil pengolahan data kuesioner melalui SPSS versi 17.0 dapat diketahui kesimpulan pada masing-masing dimensi dari komitmen keorganisasian yang diinterpretasikan ke dalam bentuk tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Nilai KMO dan *Bartlett's Test of Sphericity* Per Dimensi**  
**Komitmen Keorganisasian**

No	Dimensi	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)</i>	<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>
1.	<i>Affective Commitment</i>	0.679	0.000
2.	<i>Continuance Commitment</i>	0.824	0.000
3.	<i>Normative Commitment</i>	0.658	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Mei, 2012).

- *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) MSA* adalah statistik yang mengindikasikan proporsi variansi dalam variabel yang merupakan variansi umum (*common variance*), yakni variansi yang disebabkan oleh faktor-faktor dalam penelitian (dalam Ghazali, 2005; 45). Dari hasil uji KMO per dimensi tersebut, diperoleh nilai KMO rata-rata sebesar 0.720. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa  $KMO > 0.50$ , dengan demikian, sampel dinyatakan memiliki kecukupan dan masuk ke dalam kategori memuaskan, dengan kata lain sampel ini layak untuk diuji dan dianalisis lebih lanjut untuk penelitian ini.
- Adapun nilai *Bartlett's test of Sphericity* pada masing-masing dimensi komitmen keorganisasian dengan probabilitas (Sig.) masing-masing sebesar 0.000, sehingga hasil tersebut menunjukkan  $Sig < 0,05$ . Nilai signifikansi adalah hasil uji. Nilai yang kurang dari 0.05 menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel, merupakan nilai yang diharapkan (dalam Ghazali, 2005; 45). Dengan demikian di antara masing-masing variabel berkorelasi signifikan satu sama lain sehingga masing-masing

indikator dalam uji validitas dan reliabilitas ini dapat dianalisis lebih lanjut.

Dari hasil uji validitas tersebut, akan diketahui pula nilai *Anti-image* pada masing-masing indikator yang dibagi ke dalam bentuk beberapa pernyataan, hasil tersebut digambarkan dalam tabel berikut ini,

**Tabel 4.4**  
**Nilai *Anti-image Matrices* Setiap Indikator Pernyataan**  
**Dimensi *Affective Commitment***

Dimensi	Indikator Pernyataan	<i>Anti-image Correlation</i>	Keterangan
<i>Affective Commitment</i>	Jika perusahaan ini mengalami masalah besar, maka secara tidak langsung akan berpengaruh pada masa depan kehidupan saya	0.866	valid
	Saya merasa memiliki perusahaan ini	0.745	valid
	Saya merasa terikat secara emosional di dalam perusahaan ini	0.62	valid
	Perusahaan ini mempunyai arti yang besar bagi saya	0.55	valid
	Saya merasa seperti bagian dari keluarga di dalam perusahaan ini	0.795	valid
	Saya merasa pekerjaan saya di perusahaan ini sesuai dengan keahlian saya	0.573	valid
	Saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini	0.664	valid
	Saya mengadaptasi tujuan dari perusahaan ini	0.749	valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Mei, 2012).

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* dari seluruh pernyataan dari dimensi *affective commitment*, diketahui hasil bahwa pada masing-masing indikator dalam dimensi penelitian memiliki nilai korelasi di atas 0.50, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel. Hasil uji validitas diatas menunjukkan bahwa semua indikator adalah valid sesuai dengan hasil nilai KMO dan *anti image correlation* yang telah dihitung oleh peneliti, sehingga semua indikator dari masing-masing dimensi ini dapat digunakan kembali untuk dianalisis lebih lanjut.

**Tabel 4.5**  
**Nilai *Anti-image Matrices* Setiap Indikator Pernyataan**  
**Dimensi *Continuance Commitment***

Dimensi	Indikator Pernyataan	<i>Anti-image Correlation</i>	Keterangan
<i>Continuance Commitment</i>	Sangat berat bagi saya untuk mengundurkan diri dari perusahaan ini saat ini	0.770	valid
	Jika saya memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan ini sekarang, maka akan mengganggu rencana masa depan saya.	0.860	valid
	Jika ada tawaran pekerjaan lain dengan imbalan yang lebih besar, saya akan menerimanya	0.915	valid
	Penghargaan yang diberikan perusahaan sepadan dengan kontribusi yang telah saya berikan kepada perusahaan ini	0.832	valid
	Perusahaan memberikan berbagai pelatihan dalam mengembangkan keahlian bagi para karyawan	0.780	valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Mei, 2012).

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* dari seluruh pernyataan dari dimensi *continuance commitment*, diketahui hasil bahwa pada masing-masing indikator dalam dimensi penelitian memiliki nilai korelasi di atas 0.50, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel. Hasil uji validitas diatas menunjukkan bahwa semua indikator adalah valid sesuai dengan hasil nilai KMO dan *anti image correlation* yang telah dihitung oleh peneliti, sehingga semua indikator dari masing-masing dimensi ini dapat digunakan kembali untuk dianalisis lebih lanjut.

**Tabel 4.6**  
**Nilai *Anti-image Matrices* Setiap Indikator Pernyataan**  
**Dimensi *Normative Commitment***

Dimensi	Indikator Pernyataan	<i>Anti-image Correlation</i>	Keterangan
<i>Normative Commitment</i>	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini sekarang karena saya mempunyai rasa tanggung jawab kepada orang-orang didalamnya	0.758	valid
	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan saya	0.643	valid
	Rekan kerja saya diperusahaan ini sangat menghargai hasil kerja saya sehingga saya akan merasa bersalah bila saya meninggalkan perusahaan ini sekarang	0.703	valid
	Jika saya mengundurkan diri dari perusahaan ini, maka tidak akan terlihat benar bila saya memutuskan hubungan pribadi saya dengan rekan kerja di perusahaan ini	0.632	valid
	Menurut saya sangat perlu untuk menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan ini	0.606	valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Mei, 2012).

Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* dari seluruh pernyataan dari dimensi *normative commitment*, diketahui hasil bahwa pada masing-masing indikator dalam dimensi penelitian memiliki nilai korelasi di atas 0.50, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel. Hasil uji validitas diatas menunjukkan bahwa semua indikator adalah valid sesuai dengan hasil nilai KMO dan *anti image correlation* yang telah dihitung oleh peneliti, sehingga semua indikator dari masing-masing dimensi ini dapat digunakan kembali untuk dianalisis lebih lanjut.

#### 4.2.1.2 Reliabilitas

Setelah menguji validitas, peneliti melakukan uji reliabilitas. Hasil uji reliabilitas digambarkan dalam bentuk tabel:

**Tabel 4.7**  
**Nilai Cronbach Alpha Per Dimensi Komitmen Keorganisasian**

No	Dimensi	Cronbach Alpha	Hasil
1.	<i>Affective Commitment</i>	0.863	<i>Reliable</i>
2.	<i>Continuance Commitment</i>	0.898	<i>Reliable</i>
3.	<i>Normative Commitment</i>	0.791	<i>Reliable</i>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Mei, 2012).

Nilai *Cronbach Alpha* per dimensi menunjukkan skor diatas 0.6. Dimensi yang memiliki skor tertinggi yaitu dimensi *Continuance Commitment* dengan skor 0,898 dan paling rendah yaitu dimensi *Normative Commitment* dengan skor 0.791. Hal ini menunjukkan bahwa semua pernyataan kuesioner telah dinyatakan *reliable*.

#### 4.2.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan variabel independen (bebas) yang diteliti. Dalam hal ini, motivasi kerja yang diukur oleh peneliti bertujuan untuk mengetahui besar kecilnya tingkat motivasi kerja dari masing-masing karyawan tetap di Kantor Pusat PT Telkomsel yang telah bekerja di tempat tersebut selama minimal 1 (satu) tahun.

Uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing indikator dalam variabel ini penting untuk dilakukan, demi perolehan hasil penelitian,

mencakup nilai KMO, besaran nilai *Bartlett's test of Sphericity*, dan nilai *Anti Image Matrices* pada masing-masing dimensi.

#### 4.2.2.1 Validitas

Dari hasil pengolahan data kuesioner melalui SPSS versi 17.0 dapat diketahui kesimpulan pada masing-masing dimensi dari komitmen keorganisasian yang diinterpretasikan ke dalam bentuk tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Nilai KMO dan *Bartlett's Test of Sphericity* Per Dimensi**  
**Motivasi Kerja**

No	Dimensi	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)</i>	<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>
1.	<i>Intrinsic Motivation (Motivator)</i>	0.769	0.001
2.	<i>Ekstrinsic Motivation (Hygiene)</i>	0.649	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Mei, 2012).

- *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)* MSA adalah statistik yang mengindikasikan proporsi variansi dalam variabel yang merupakan variansi umum (*common variance*), yakni variansi yang disebabkan oleh faktor-faktor dalam penelitian (dalam Ghazali, 2005; 45). Dari hasil uji KMO per dimensi tersebut, diperoleh nilai KMO rata-rata sebesar 0.709, artinya  $KMO > 0.50$ , dengan demikian sampel dinyatakan memiliki kecukupan dan masuk ke dalam kategori memuaskan, dengan kata lain sampel ini layak untuk diuji dan dianalisis lebih lanjut.
- Adapun nilai *Bartlett's test of Sphericity* pada masing-masing dimensi komitmen keorganisasian dengan probabilitas (Sig.) masing-masing sebesar 0.001 dan 0.000, sehingga hasil tersebut menunjukkan  $Sig < 0.05$ . Nilai signifikansi adalah hasil uji. Nilai yang kurang dari 0.05 menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel, merupakan nilai yang diharapkan (dalam Ghazali, 2005; 45). Dengan demikian di antara masing-masing variabel berkorelasi signifikan satu sama lain.

Dari hasil uji validitas tersebut, akan diketahui pula nilai *Anti-image* pada masing-masing indikator yang dibagi ke dalam bentuk beberapa pernyataan, hasil tersebut digambarkan dalam tabel berikut ini,

**Tabel 4.9**  
**Nilai *Anti-image Matrices* Setiap Indikator Pernyataan**  
**Dimensi *Intrinsic Motivation***

Dimensi	Indikator Pernyataan	<i>Anti-image Correlation</i>	Keterangan
<i>Intrinsic Motivation (Motivator)</i>	Saya mempunyai banyak tanggung jawab yang berhubungan dengan pekerjaan	0,796	valid
	Rekan kerja saya menghargai saya atas apa yang telah saya kerjakan di kantor	0,733	valid
	Saya percaya bahwa saya memiliki kekuasaan yang penuh dalam melakukan pekerjaan saya	0,831	valid
	Saya percaya bahwa pekerjaan yang telah saya lakukan adalah pekerjaan yang terhormat	0,734	valid
	Saya melihat diri saya sebagai karyawan yang penting dalam perusahaan ini	0,769	valid
	Saya mempunyai hak untuk memilih subjek sehubungan dengan pekerjaan saya	0,758	valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Mei, 2012).

- Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* dari seluruh pernyataan dalam dimensi *intrinsic motivation*, diketahui hasil bahwa pada masing-masing indikator dalam dimensi penelitian memiliki nilai korelasi di atas 0.50, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dari masing-masing dimensi ini dapat digunakan kembali untuk dianalisis lebih lanjut.
- Hasil uji validitas diatas menunjukkan bahwa semua indikator ini adalah valid sesuai dengan hasil nilai KMO dan *anti image correlation* yang telah dihitung oleh peneliti. Dengan demikian, seluruh jumlah indikator dapat digunakan dalam penelitian yaitu sebanyak 6 pernyataan.



**Tabel 4.10**  
**Nilai *Anti-image Matrices* Setiap Indikator Pernyataan**  
**Dimensi *Ekstrinsic Motivation***

Dimensi	Indikator Pernyataan	<i>Anti-image Correlation</i>	Keterangan
<i>Ekstrinsic Motivation (Hygiene)</i>	Kondisi Fisik akan memadai bila berada di dalam lingkungan yang memadai	0,581	valid
	Alat-alat kantor mencukupi dan persediaan yang mencukupi	0,573	valid
	Perusahaan memberikan kesempatan bagi saya untuk dipromosikan di pekerjaan saya	0,527	valid
	Atasan saya menolong saya dalam memecahkan masalah yang saya alami dengan rekan kerja Saya	0,675	valid
	Saya mendapat bonus untuk kinerja kerja saya yang tinggi	0,815	valid
	Saya diberi penghargaan sehubungan dengan kinerja kerja saya yang tinggi	0,588	valid
	Rekan-rekan saya selalu membantu saya dalam memecahkan masalah pekerjaan	0,768	valid
	Saya yakin akan pensiun dari perusahaan ini	0,607	valid
	Menurut saya gaji yang saya terima sudah cukup	0,71	valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Mei, 2012).

- Dari hasil perhitungan nilai MSA (yang bertanda “a”), nilai *Anti Image Correlation* dari seluruh pernyataan dalam dimensi *ekstrinsic motivation*, diketahui hasil bahwa pada masing-masing indikator dalam dimensi penelitian memiliki nilai korelasi di atas 0.50, yang artinya telah memiliki ukuran kecukupan sampel sehingga semua indikator dari masing-masing dimensi ini dapat digunakan kembali untuk dianalisis lebih lanjut.
- Hasil uji validitas diatas menunjukkan bahwa semua indikator ini adalah valid sesuai dengan hasil nilai KMO dan *anti image correlation* yang telah dihitung oleh peneliti. Dengan demikian, seluruh jumlah indikator dapat digunakan dalam penelitian yaitu sebanyak 9 pernyataan.

#### 4.2.2.2 Reliabilitas

Setelah menguji validitas, peneliti melakukan uji reliabilitas. Hasil uji reliabilitas digambarkan dalam bentuk tabel:

**Tabel 4.11**  
**Nilai Cronbach Alpha Per Dimensi Motivasi Kerja**

No	Dimensi	Cronbach Alpha	Hasil
1.	<i>Intrinsic (Motivator)</i>	0,814	<i>Reliable</i>
2.	<i>Ekstrinsic (Hygiene)</i>	0,865	<i>Reliable</i>

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Mei, 2012).

Nilai *Cronbach Alpha* per dimensi menunjukkan skor diatas 0,6. Dimensi yang memiliki skor tertinggi yaitu dimensi *Ekstrinsic Motivation (Hygiene)* dengan skor 0,865 dan paling rendah yaitu dimensi *Intrinsic Motivation (Motivator)* dengan skor 0,814. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan kuesioner telah dinyatakan *reliable*.

Setelah diketahui hasil mengenai uji validitas dan reliabilitas yang menyatakan bahwa kedua variabel tersebut reliabel, maka peneliti dapat melakukan analisis lebih lanjut terhadap variabel motivasi kerja dan komitmen keorganisasian.

### **4.3 Analisis dan Hasil Pembahasan**

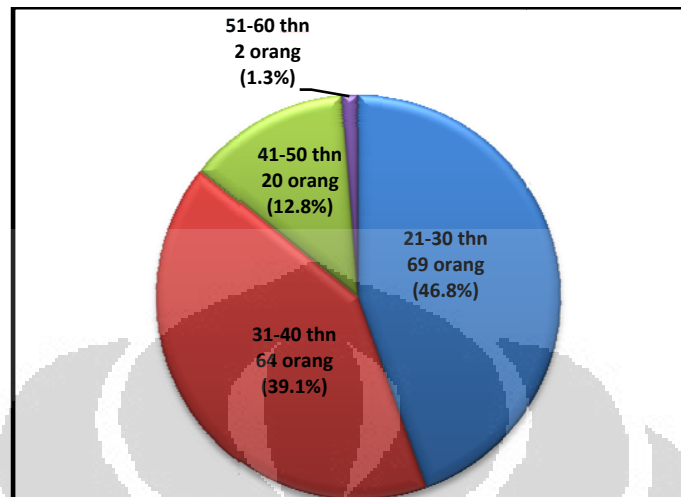
#### **4.3.1 Karakteristik Responden**

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi 6 (enam) kategori, yaitu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan terakhir, direktorat kerja, dan lama bekerja. Penelitian terhadap karakteristik responden berdasarkan pada beberapa kategori tersebut dilakukan dengan tujuan untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden.

##### **4.3.1.1 Berdasarkan Usia**

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui berapa rata-rata usia responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dihasilkan ke dalam bentuk tabel berikut:

**Gambar 4.1**  
**Data Responden Berdasarkan Usia**  
**n = 156**



Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (Juni, 2012).

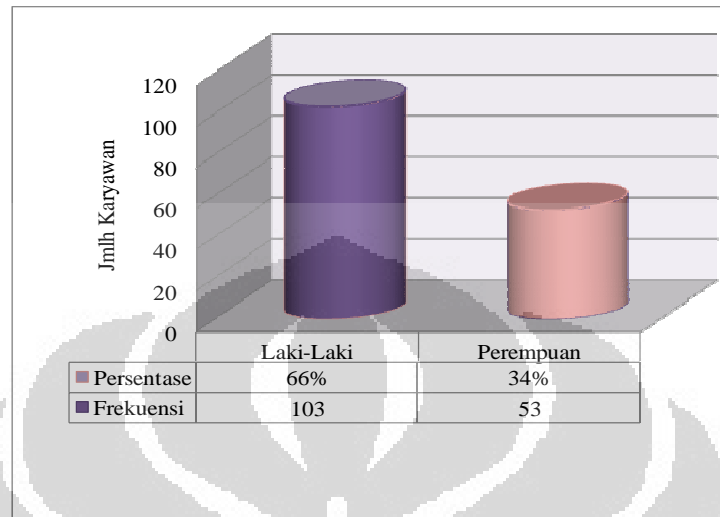
Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa responden yang berusia 21 sampai 30 tahun sebanyak 46.8%. Sedangkan responden berusia antara 31 sampai 40 tahun sebesar 39.1%, responden yang berusia 41 sampai dengan 50 tahun sebanyak 12.8%, dan responden yang berusia 51 sampai dengan 60 tahun hanya sebanyak 1.3%. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah yang berusia 21 tahun sampai dengan 30 tahun menunjukkan bahwa karyawan tetap tersebut sedang berada dalam usia produktif.

PT Telkomsel lebih menyukai untuk mempekerjakan karyawan dalam usia yang produktif dikarenakan karyawan dalam usia produktif dirasa dapat bekerja dengan maksimal dan memiliki kondisi fisik yang baik, sehingga ide-ide barupun dapat muncul dari karyawan-karyawan dengan usia produktif untuk melengkapi ataupun menyeimbangkan ide-ide yang diberikan oleh karyawan tetap senior maupun atasan di PT Telkomsel. Dengan demikian proses kerja didalam perusahaan dapat berjalan dengan baik antara satu karyawan dengan karyawan lain.

#### **4.3.1.2 Berdasarkan Jenis Kelamin**

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dalam tabel analisis distribusi frekuensi berikut ini,

**Gambar 4.2**  
**Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
**n = 156**



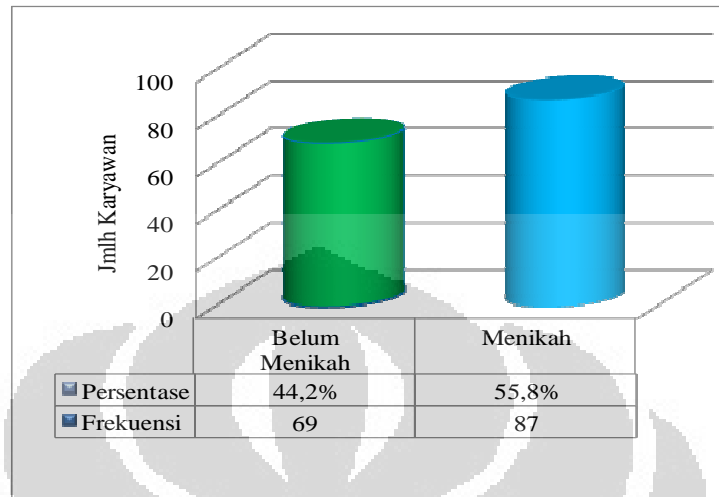
Sumber: Hasil pengolahan kuesioner (Juni, 2012).

Dari hasil pengolahan kuesioner diketahui bahwa data responden pada Kantor Pusat PT Telkomsel didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 66% sedangkan karyawan dengan jenis kelamin perempuan hanya sebesar 34%. Dengan demikian karyawan tetap di Kantor Pusat PT Telkomsel didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki. Hal ini dapat dikarenakan karena bidang kerja yang dilakukan oleh PT Telkomsel berkaitan dengan teknologi dan jaringan telekomunikasi yang sangat diidentikkan dengan pekerjaan laki-laki. Namun, jumlah ini tidak mengindikasikan bahwa PT. Telkomsel merupakan perusahaan yang melihat karyawan berdasarkan jenis kelamin, karena PT Telkomsel menerapkan kesetaraan dalam bekerja, yaitu tidak membuat pengelompokan atau klasifikasi apapun berdasarkan kriteria minoritas dan mayoritas (Laporan Keberlanjutan PT Telkomsel tahun 2010; 27).

#### **4.3.1.3 Berdasarkan Status Perkawinan**

Identitas responden yang menjadi sampel penelitian berdasarkan status perkawinan dapat dilihat pada tabel distribusi frekuensi responden berikut :

**Gambar 4.3**  
**Data Responden Berdasarkan Status Perkawinan**  
**n = 156**



Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

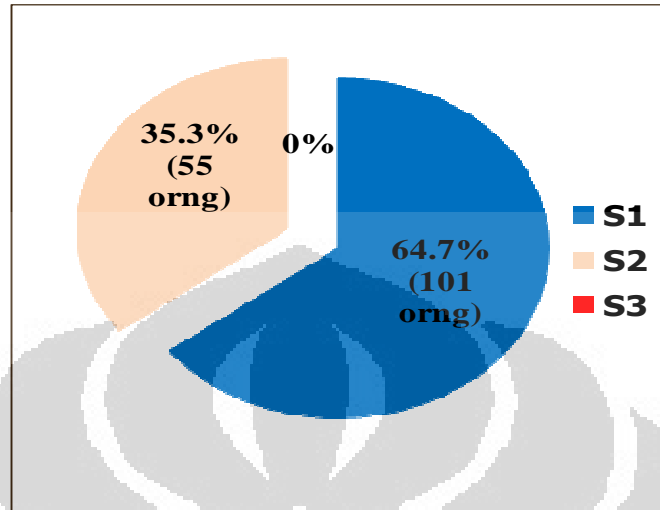
Dari hasil pengolahan kuesioner didapatkan data responden pada PT Telkomsel bahwa mayoritas responden merupakan responden dengan status telah menikah yaitu sebanyak 87 responden (55.8%). Sedangkan karyawan yang belum menikah sebanyak 69 responden (44.2%).

Pada dasarnya karyawan dengan status telah menikah biasanya lebih mengutamakan karirnya dalam perusahaan dan selalu mencari cara untuk terus mengembangkan karirnya di dalam perusahaan. Hal tersebut dilakukan demi mempertahankan posisinya di dalam perusahaan dan demi menghidupi keluarga. Hal ini tidak mengindikasikan bahwa semua karyawan dengan status belum menikah tidak mengutamakan karirnya di dalam perusahaan dan mengembangkan potensinya di dalam perusahaan, namun kadang kala karyawan dengan status belum menikah terkadang mudah untuk diimingi dengan adanya tawaran dari perusahaan lain yang lebih baik dari saat ini, dan kadang merasa lebih mudah untuk melepaskan komitmennya kepada perusahaan sebelumnya.

#### **4.3.1.4 Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan, diperoleh hasil tabel distribusi frekuensi berdasarkan pendidikan terakhir dari para karyawan tetap di PT Telkomsel:

**Gambar 4.4**  
**Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**  
**n = 156**



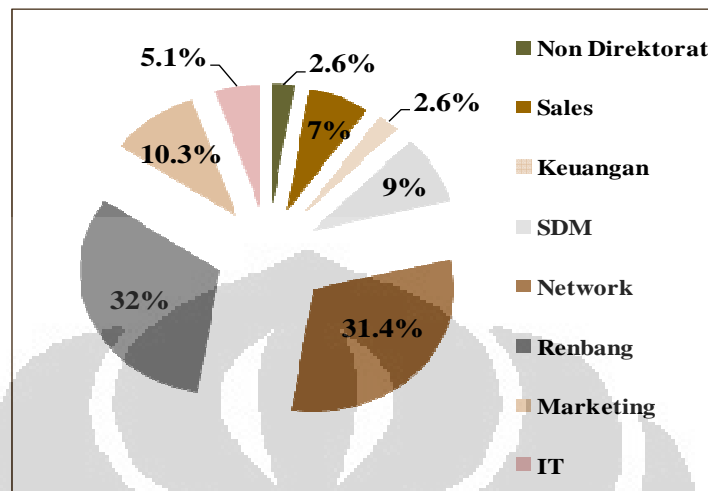
Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari hasil pengolahan kuesioner diperoleh hasil bahwa karyawan tetap di Kantor Pusat PT Telkomsel dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 64.7%, sedangkan karyawan tetap dengan pendidikan terakhir yaitu S2 yang menjadi responden penelitian ini sebesar 35.3%. Ini artinya karyawan tetap di Kantor Pusat PT Telkomsel didominasi oleh karyawan dengan status pendidikan terakhir yaitu S1. Di dalam PT Telkomsel memang syarat untuk menjadi karyawan tetap di perusahaan tersebut salah satunya yaitu berpendidikan minimal S1. Di dalam PT Telkomsel para karyawan tidak dituntut untuk memiliki pendidikan S2 maupun S3 untuk menjadi karyawan di PT Telkomsel, yang terpenting adalah karyawan tersebut dapat selalu berkeinginan untuk mengembangkan potensi diri dan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan kemajuan yang ada di sekelilingnya.

#### **4.3.1.5 Berdasarkan Direktorat**

Penyebaran kuesioner dilakukan untuk mengetahui karakteristik responden dari segi pembagian direktorat kerjanya. Hasil pengolahan kuesioner tersebut dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut,

**Gambar 4.5**  
**Data Responden Berdasarkan Direktorat dalam Perusahaan**  
**n = 156**



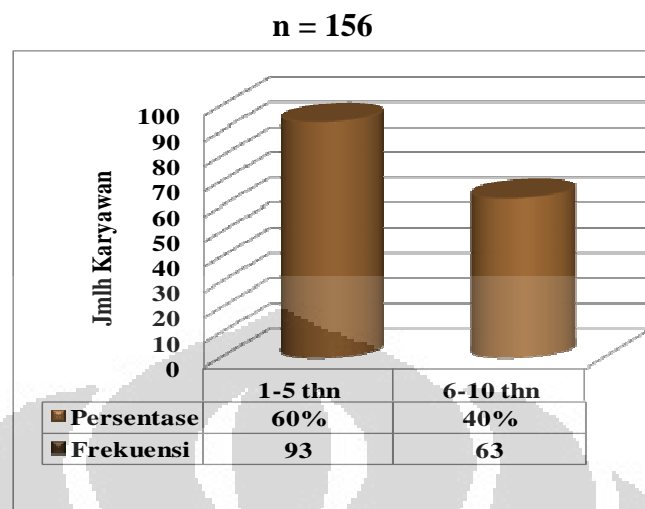
Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini berasal dari Direktorat Perencanaan dan Pengembangan (32%) dan Direktorat Network (31.4%). Sementara dari keenam direktorat lainnya (Marketing, SDM, Keuangan, Sales, IT, dan non direktorat) merupakan salah satu direktorat yang sangat sulit bagi peneliti untuk melakukan penyebaran kuesioner di tempat tersebut dikarenakan ritme kerja yang cukup tinggi ataupun dikarenakan tidak semua karyawan yang selalu *stay in office*.

#### 4.3.1.6 Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden yang keenam adalah karakteristik berdasarkan lamanya karyawan bekerja pada Kantor Pusat PT Telkomsel. Batasan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah karyawan tetap yang telah bekerja selama minimal 1 tahun keatas, artinya responden yang masa kerjanya masih dibawah 1 tahun tidak termasuk dalam karakteristik responden ini. Identitas berdasarkan lamanya bekerja seorang karyawan dapat dilihat pada tabel berikut,

**Gambar 4.6**  
**Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja dalam Perusahaan**



Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Berdasarkan data diatas, sebanyak 93 responden atau 60% karyawan pada Kantor Pusat PT Telkomsel telah bekerja antara 1 sampai 5 tahun. Sedangkan sebanyak 63 responden atau 40% karyawan telah bekerja selama 6 sampai 10 tahun di kantor pusat PT Telkomsel. Pada karakteristik ini didominasi oleh responden dengan masa kerja antara 1 sampai 5 tahun karena mayoritas karyawan dari kantor pusat PT Telkomsel ini didominasi oleh karyawan berusia muda.

Setelah diketahui karakteristik responden, pada bagian ini akan disajikan data berdasarkan dimensi yang diolah ke dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Hal ini bertujuan untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Adapun data untuk membuat tabel tersebut yang diperoleh berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner menggunakan software SPSS versi 17.0 dengan melihat tingkat frekuensi responden dalam memilih jawaban yang tersedia dan terbagi ke beberapa dimensi yang dihadirkan pada penelitian ini, yaitu berasal dari teori komitmen organisasi dari Allen dan Meyer (1997) dan teori motivasi kerja dari Herzberg (dalam Robbins, 2001).

#### **4.3.2 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi**

Variabel Komitmen Organisasi dibagi atas 3 dimensi meliputi *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative*



*Commitment*. Distribusi frekuensi jawaban responden atas dimensi tersebut ditampilkan dalam tabel berikut:

#### 4.3.2.1 *Affective Commitment*

Dalam dimensi *affective commitment* ini terbagi menjadi beberapa indikator yang kemudian diturunkan ke dalam bentuk beberapa pernyataan. Indikator-indikator tersebut mencakup: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, dan karakteristik struktural, yang mengacu pada teori Allen dan Meyer. Setelah melakukan proses penyebaran kuesioner, pernyataan-pernyataan dalam indikator-indikator tersebut kemudian dihitung melalui tabel distribusi frekuensi berikut,

**Tabel 4.12**  
**Tabel Distribusi Frekuensi *Affective Commitment***  
**n = 156**

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
		F %	F %	F %	F %	F %	F %
1	Jika perusahaan ini mengalami masalah besar, maka secara tidak langsung akan berpengaruh pada masa depan kehidupan saya	4 2.6%	17 10.9%	41 26.3%	66 42.3%	28 17.9%	156 100%
2	Saya merasa memiliki perusahaan ini	0 0%	16 10.3%	38 24.4%	64 41%	38 24.4%	156 100%
3	Saya merasa terikat secara emosional di dalam perusahaan ini	0 0%	12 7.7%	18 11.5%	83 53.2%	43 27.6%	156 100%
4	Perusahaan ini mempunyai arti yang besar bagi saya	0 0%	15 9.6%	19 12.2%	74 47.4%	48 30.8%	156 100%
5	Saya merasa seperti bagian dari keluarga di dalam perusahaan ini	0 0%	16 10.3%	23 14.7%	62 39.7%	55 35.3%	156 100%
6	Saya merasa pekerjaan saya di perusahaan ini sesuai dengan keahlian saya	0 0%	19 12.2%	25 16%	63 40.4%	49 31.4%	156 100%
7	Saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini	0 0%	10 6.4%	12 7.7%	65 41.7%	69 44.2%	156 100%
8	Saya mengadaptasi tujuan dari perusahaan ini	0 0%	16 10.3%	28 17.9%	61 39.1%	51 32.7%	156 100%

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi jawaban responden di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 66 responden (42.3%) menyatakan **setuju** bahwa jika perusahaan mereka mengalami masalah, maka secara tidak langsung akan mempengaruhi masa depan mereka, namun disisi lain terdapat 41 responden (26.3%) yang menyatakan kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Selain itu,

sebanyak 64 responden (41%) menyatakan **setuju** bahwa mereka merasa memiliki perusahaan tersebut, hal ini berpengaruh pada hasil dari pernyataan selanjutnya yaitu sebanyak 83 responden (53.2%) menyatakan **setuju** bahwa para karyawan merasa terikat secara emosional di dalam PT Telkomsel dan sebagian besar dari responden yaitu sebesar 47.4% atau 74 responden menyatakan **setuju** bahwa PT Telkomsel mempunyai arti yang besar bagi para karyawan karena sebagian besar dari para responden juga merasa seperti menjadi bagian dari keluarga di dalam PT Telkomsel (39.7% responden menyatakan **setuju** dan 35.3% menyatakan **sangat setuju**).

Rata-rata sebagian besar karyawan tetap yang bekerja di PT Telkomsel mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, dibuktikan dengan hasil dari jawaban responden yang menyatakan **setuju** atas pernyataan tersebut sebesar 40.4%. Tak heran banyak karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini sebagian besar menyatakan **setuju** dalam mengadaptasi tujuan dari perusahaan ini (39.1%) dan merasa sangat bangga menjadi karyawan di perusahaan ini (44.2%).

Berdasarkan jawaban responden atas kedelapan pernyataan yang mewakili dimensi *affective commitment* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden **setuju** (43.1%) terhadap pentingnya dimensi *affective commitment* dalam pekerjaannya dan dapat disimpulkan bahwa para responden merasa bahwa posisi sebagai karyawan tetap di PT Telkomsel ataupun perusahaan manapun memerlukan adanya keyakinan dalam diri sendiri mengenai pekerjaan yang dihasilkannya dan dalam proses mengerjakan suatu pekerjaan agar dapat berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal.

Suatu komitmen timbul berasal dari dalam diri manusia itu sendiri. Oleh karena itu bila kesadaran atau keyakinan dalam diri karyawan tersebut sudah buruk, maka akan berdampak pada hasil kerja yang dicapainya pula dan segala bentuk kebaikan yang diberikan oleh perusahaanpun akan terasa sia-sia bila karyawan tersebut sendiri tidak berkeinginan untuk menumbuhkan rasa komitmen yang tinggi pada perusahaan tersebut.

Di dalam PT Telkomsel sendiri, berdasarkan hasil penyebaran kepada 156 sampel penelitian berstatuskan karyawan tetap di kantor pusat PT Telkomsel,

dapat disimpulkan bahwa tingkat *affective commitment* pada diri masing-masing karyawan cukup tinggi dan sebagian besar dari responden berpendapat bahwa PT Telkomsel memiliki arti yang besar bagi karyawan, untuk itu PT Telkomsel selalu berusaha untuk mempertahankan kepercayaan para karyawannya dengan memberikan berbagai fasilitas yang memadai kepada para karyawannya dan terbuka terhadap seluruh karyawan agar kepercayaan penuh terhadap perusahaan tidak hilang dimata para karyawan.

#### 4.3.2.2 *Continuance Commitment*

Dalam dimensi *continuance commitment* ini terbagi menjadi beberapa indikator yang kemudian diturunkan ke dalam bentuk beberapa pernyataan. Indikator-indikator tersebut mencakup: besar atau jumlah investasi, intense keluar, dan kesempatan pindah ke tempat yang lebih baik, yang mengacu pada teori Allen dan Meyer. Setelah melakukan proses penyebaran kuesioner, pernyataan-pernyataan dalam indikator-indikator tersebut kemudian dihitung melalui tabel distribusi frekuensi berikut,

**Tabel 4.13**  
**Tabel Distribusi Frekuensi *Continuance Commitment***  
**n = 156**

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
		F %	F %	F %	F %	F %	F %
1	Sangat berat bagi saya untuk mengundurkan diri dari perusahaan ini saat ini	0 0%	13 8.3%	27 17.3%	67 42.9%	49 31.4%	156 100%
2	Jika saya memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan ini sekarang, maka akan mengganggu rencana masa depan saya	0 0%	15 9.6%	20 12.8%	66 42.3%	55 35.3%	156 100%
3	Jika ada tawaran pekerjaan lain dengan imbalan yang lebih besar, saya akan menerimanya	0 0%	18 11.5%	26 16.7%	60 38.5%	52 33.3%	156 100%
4	Penghargaan yang diberikan perusahaan sepadan dengan kontribusi yang telah saya berikan kepada perusahaan ini	0 0%	10 6.4%	24 15.4%	65 41.7%	57 36.5%	156 100%
5	Perusahaan memberikan berbagai pelatihan dalam mengembangkan keahlian bagi para karyawan	0 0%	19 12.2%	14 9%	59 37.8%	64 41%	156 100%

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi jawaban responden tersebut, dapat dilihat bahwa sebanyak 67 responden (42.9%) menyatakan **setuju** bahwa sangat berat bagi para karyawan untuk mengundurkan diri dari PT Telkomsel saat ini, dan jika memang akhirnya para karyawan tersebut tetap memutuskan untuk mengundurkan diri, para responden yang merupakan karyawan tetap di PT Telkomsel menyatakan **setuju** bahwa jika mereka semua memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan ini sekarang, maka akan mengganggu masa depan karyawan. Hal ini dinyatakan oleh para karyawan sebesar 42.3%.

Adanya dominasi pada pernyataan setuju pada pernyataan pertama kedua bukanlah sesuatu hal yang wajar bagi suatu perusahaan. Tentunya hal ini memiliki alasan tersendiri bagi suatu perusahaan yang dapat mempengaruhi tingkat keyakinan dalam diri karyawan untuk tetap tinggal maupun meninggalkan perusahaan tersebut. PT Telkomsel senantiasa selalu berusaha memberikan kenyamanan bagi para karyawannya yakni dengan memberikan berbagai bentuk penghargaan bagi para karyawan yang dinilai berprestasi tiap tahunnya dan memberikan pelatihan secara adil kepada seluruh level karyawan di PT Telkomsel untuk mengembangkan pengetahuan dan memaksimalkan keterampilan dan kompetensinya, dengan mencakup pelatihan mengenai budaya perusahaan (tata kelola perusahaan), pelatihan motivasi, keterampilan kepemimpinan dan manajerial serta peningkatan kapasitas di bidang teknis (Laporan Berkelanjutan PT Telkomsel tahun 2010, 28-29). Program ini terus dilakukan oleh PT Telkomsel dan berkembang hingga saat ini dengan adanya variasi jenis penelitian lain yang dianggap penting dalam upaya untuk meningkatkan komitmen keorganisasian karyawan. Hal ini didukung oleh adanya pernyataan responden yang sebagian besar menyatakan **setuju** bahwa penghargaan yang diberikan PT Telkomsel sepadan dengan kontribusi yang telah karyawan berikan kepada perusahaan (41.7%) dan mayoritas karyawan menyatakan **sangat setuju** bahwa perusahaan telah memberikan berbagai pelatihan dalam mengembangkan keahlian bagi para karyawan (41%).

Namun hal ini sangatlah bertolak belakang dengan hasil responden pada pernyataan ketiga, yang sebagian besar karyawannya juga menyatakan **setuju** bahwa jika ada tawaran pekerjaan lain dengan imbalan yang lebih besar, maka

karyawan tersebut akan menerimanya (38.5%). Dari keseluruhan pernyataan tersebut diketahui hasil bahwa seluruh responden mayoritas menyatakan **setuju** (40.6%) bahwa *continuance commitment* sangat penting untuk dibangun di dalam suatu perusahaan untuk mempertahankan karyawannya dan memberikan keyakinan pada diri karyawan untuk terus berada dan berkontribusi dengan perusahaan. Terbukti dengan pernyataan responden yang menyatakan bahwa saat ini para responden merasa sangat berat untuk meninggalkan PT Telkomsel. Hal ini dapat disimpulkan bahwa peranan *continuance commitment* sangatlah penting di dalam suatu perusahaan, karena tidak hanya diukur dari segi fasilitas saja yang perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan, namun juga dari segi finansial bagi para karyawannya karena faktor itulah yang menjadi dasar utama bagi seorang karyawan untuk merasa memiliki komitmen yang tinggi kepada perusahaan yang selalu memberikan apa yang dibutuhkan oleh karyawan.

#### 4.3.2.3 Normative Commitment

Dalam dimensi *normative commitment* ini terbagi menjadi beberapa indikator yang kemudian diturunkan ke dalam bentuk beberapa pernyataan. Indikator-indikator tersebut mencakup: pengalaman pribadi dalam keluarga, sosialisasi dengan rekan kerja, kesetiaan, dan loyalitas, yang mengacu pada teori Allen dan Meyer. Setelah melakukan proses penyebaran kuesioner, pernyataan-pernyataan dalam indikator-indikator tersebut kemudian dihitung melalui tabel distribusi frekuensi berikut,

**Tabel 4.14**  
**Tabel Distribusi Frekuensi Normative Commitment**  
**n = 156**

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
		F %	F %	F %	F %	F %	F %
1	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini sekarang karena saya mempunyai rasa tanggung jawab kepada orang-orang didalamnya	0 0%	22 14.1%	20 12.8%	53 34%	61 39.1%	156 100%
2	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan saya	0 0%	19 12.2%	19 12.2%	65 41.7%	53 34%	156 100%
3	Rekan kerja saya diperusahaan ini sangat menghargai hasil kerja saya sehingga saya akan merasa bersalah bila saya meninggalkan perusahaan ini sekarang	0 0%	18 11.5%	18 11.5%	68 43.6%	52 33.3%	156 100%

(Lanjutan tabel 4.14)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
		F %	F %	F %	F %	F %	F %
4	Jika saya mengundurkan diri dari perusahaan ini, maka tidak akan terlihat benar bila saya memutuskan hubungan pribadi saya dengan rekan kerja di perusahaan ini	0	22	27	61	46	156
		0%	14.1%	17.3%	39.1%	29.5%	100%
5	Menurut saya sangat perlu untuk menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan ini	0	20	16	54	66	156
		0%	12.8%	10.3%	34.6%	42.3%	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi jawaban responden di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 61 responden (39,1%) menyatakan **sangat setuju** bahwa tidak akan meninggalkan PT Telkomsel saat ini karena merasa masih memiliki rasa tanggung jawab kepada orang-orang di dalamnya karena sebagian besar responden merasa bahwa perusahaan ini telah memberikan banyak manfaat dan keuntungan bagi diri karyawan secara pribadi, oleh karena itu mayoritas responden menyatakan **setuju** sebesar 41.7% bahwa PT Telkomsel layak mendapat kesetiaan dari para karyawannya.

Salah satu hal yang membuat seorang karyawan memiliki rasa komitmen tinggi terhadap perusahaan adalah adanya dukungan dari dalam diri pribadi karyawan masing-masing, rekan kerja di perusahaan, dan fasilitas yang telah diberikan perusahaan kepada karyawan tersebut. Hal ini didukung oleh jawaban responden akan pernyataan bahwa rekan kerja mereka di perusahaan sangat menghargai hasil kerja mudah diajak bekerjasama sehingga saya akan merasa bersalah bila saya meninggalkan perusahaan ini sekarang yang mayoritas menjawab **setuju** dengan pernyataan ini (43.6%). Sebagian besar dari karyawan juga menyatakan **setuju** yaitu sebanyak 39.1% terhadap pernyataan keempat yaitu jika karyawan mengundurkan diri dari PT Telkomsel, maka karyawan merasa tidak akan terlihat benar jika memutuskan hubungan pribadinya dengan karyawan-karyawan lain yang pernah menjadi rekan kerja di perusahaan ini karena menurut sebagian besar karyawan (42.3%) menyatakan **sangat setuju** untuk menunjukkan loyalitas kepada perusahaan ini.

Dari kelima indikator *normative commitment* tersebut terlihat bahwa hubungan yang terjalin antara sesama karyawan sangat baik dan alasan itulah yang menjadi alasan bagi karyawan lain untuk tetap bekerja di PT Telkomsel. Untuk itulah mengapa sebagian besar responden mayoritas menjawab **setuju** sebesar 38.6% karena dengan adanya rasa komitmen ini dapat terjalin hubungan yang baik antar karyawan maupun dengan atasan sekalipun karyawan tersebut telah mengundurkan diri dari perusahaan ini namun komunikasi masih tetap terjalin dengan baik dikarenakan adanya rasa loyalitas yang tinggi dari karyawan tersebut kepada rekan kerja dan perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

#### 4.3.3 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja dibagi atas 2 dimensi meliputi *intrinsic motivation* (*motivator*) dan *ekstrinsic motivation* (*hygiene*). Distribusi frekuensi jawaban responden atas dimensi tersebut ditampilkan dalam tabel berikut:

##### 4.3.3.1 *Intrinsic Motivation* (*Motivator*)

Dalam dimensi *intrinsic motivation* ini terbagi menjadi beberapa indikator yang kemudian diturunkan ke dalam bentuk beberapa pernyataan. Indikator-indikator tersebut mencakup: pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian, yang mengacu pada teori Herzberg. Setelah melakukan proses penyebaran kuesioner, pernyataan-pernyataan dalam indikator-indikator tersebut kemudian dihitung melalui tabel distribusi frekuensi berikut,

**Tabel 4.15**  
**Tabel Distribusi Frekuensi *Intrinsic Motivation* (*Motivator*)**  
**n = 156**

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
		F %	F %	F %	F %	F %	F %
1	Saya mempunyai banyak tanggung jawab yang berhubungan dengan pekerjaan	0 0%	9 5.8%	17 10.9%	54 34.6%	76 48.7%	156 100%
2	Rekan kerja saya menghargai saya atas apa yang telah saya kerjakan di kantor	0 0%	8 5.1%	14 9%	73 46.8%	61 39.1%	156 100%
3	Saya percaya bahwa saya memiliki kekuasaan yang penuh dalam melakukan pekerjaan saya	0 0%	11 7.1%	25 16%	108 69.2%	12 7.7%	156 100%

(Lanjutan tabel 4.15)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
		F %	F %	F %	F %	F %	F %
4	Saya percaya bahwa pekerjaan yang telah saya lakukan adalah pekerjaan yang terhormat	0 0%	5 3.2%	18 11.5%	76 48.7%	57 36.6%	156 100%
5	Saya melihat diri saya sebagai karyawan yang penting dalam perusahaan ini	0 0%	0 0%	12 7.7%	90 57.7%	54 34.6%	156 100%
6	Saya mempunyai hak untuk memilih subjek sehubungan dengan pekerjaan saya	0 0%	10 6.4%	19 12.2%	71 45.5%	56 35.9%	156 100%

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi jawaban responden di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 76 responden (48.7%) menyatakan **sangat setuju** bahwa karyawan mempunyai banyak tanggung jawab yang berhubungan dengan pekerjaannya di dalam perusahaan. Sebagian besar responden juga menyatakan **setuju** bahwa rekan kerja di dalam perusahaan selalu menghargai karyawan atas apa yang telah dikerjakan di dalam kantor (46.8%) dan setiap karyawan **setuju** bahwa mereka memiliki kekuasaan secara penuh dalam melakukan pekerjaannya di dalam perusahaan (69.2%).

Sebagian besar responden percaya bahwa pekerjaannya merupakan pekerjaan yang terhormat, hal ini didukung dengan adanya hasil analisis responden yang menyatakan bahwa sebagian besar responden menyatakan **setuju** yaitu sebesar 48.7% terhadap pernyataan ini dan responden menyatakan **setuju** sebesar 57.7% terhadap pernyataan bahwa karyawan melihat dirinya sebagai bagian yang penting di dalam perusahaan. Setiap karyawan yang bekerja di PT Telkomsel memiliki hak untuk memilih subjek sehubungan dengan pekerjaan yang karyawan tersebut lakukan. Hal ini diperkuat dengan mayoritas jawaban **setuju** dari masing-masing responden terhadap pernyataan ini, yaitu sebanyak 45.5%.

Berdasarkan pada jawaban responden atas keempat pernyataan yang mewakili dimensi *intrinsic motivation* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyatakan **setuju** (50,4%) terhadap pentingnya dimensi ini untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan di dalam perusahaan. Dan



berdasarkan hasil tabel frekuensi tersebut dapat disimpulkan bahwa responden merasa bahwa *intrinsic motivation* menjadi salah satu faktor yang penting untuk menumbuhkan adanya rasa puas pada diri karyawan yang timbul dari proses motivasi tersebut.

#### 4.3.3.2 Ekstrinsic Motivation (Hygiene)

Dalam dimensi *ekstrinsic motivation* ini terbagi menjadi beberapa indikator yang kemudian diturunkan ke dalam bentuk beberapa pernyataan. Indikator-indikator tersebut mencakup: administrasi atau kebijakan perusahaan, penyeliaan, gaji, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja, yang mengacu pada teori Herzberg. Setelah melakukan proses penyebaran kuesioner, pernyataan-pernyataan dalam indikator-indikator tersebut kemudian dihitung melalui tabel distribusi frekuensi berikut,

**Tabel 4.16**  
**Tabel Distribusi Frekuensi Ekstrinsic Motivation (Hygiene)**  
**n = 156**

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Jumlah
		F %	F %	F %	F %	F %	F %
1	Kondisi Fisik akan memadai bila berada di dalam lingkungan yang memadai	3 1.9%	6 3.8%	36 23.1%	67 42.9%	44 28.2%	156 100%
2	Alat-alat kantor mencukupi dan persediaan yang mencukupi	2 1.3%	4 2.6%	31 19.9%	62 39.7%	57 36.5%	156 100%
3	Perusahaan memberikan kesempatan bagi saya untuk dipromosikan di pekerjaan saya	2 1.3%	10 6.4%	51 32.7%	47 30.1%	46 29.5%	156 100%
4	Atasan saya menolong saya dalam memecahkan masalah yang saya alami dengan rekan kerja saya	3 1.9%	11 7.1%	24 15.4%	55 35.3%	41 26.3%	156 100%
5	Saya mendapat bonus untuk kinerja kerja saya yang tinggi	0 0%	5 3.2%	29 18.6%	69 44.2%	53 34%	156 100%
6	Saya diberi penghargaan sehubungan dengan kinerja kerja saya yang tinggi	0 0%	3 1.9%	32 20.5%	100 64.1%	21 13.5%	156 100%
7	Rekan-rekan saya selalu membantu saya dalam memecahkan masalah pekerjaan	0 0%	11 7.1%	16 10.3%	53 34%	76 48.7%	156 100%
8	Saya yakin akan pensiun dari perusahaan ini	0 0%	13 8.3%	21 13.5%	58 37.2%	64 41%	156 100%
9	Menurut saya gaji yang saya terima sudah cukup	0 0%	15 9.6%	31 19.9%	50 32.1%	60 38.5%	156 100%

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2012

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi jawaban responden tersebut, dapat dilihat bahwa sebanyak 67 responden (42.9%) menyatakan **setuju** bahwa kondisi fisik akan memadai apabila karyawan berada dalam lingkungan yang memadai pula. Artinya suasana kerja dan lingkungan sekitar dimana ia bekerja dirasakan nyaman dan aman, maka hal tersebut dapat berpengaruh pada kondisi fisik karyawan dalam menjalankan setiap pekerjaannya di perusahaan. Tentunya tidak hanya kondisi fisik saja yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Adanya kondisi fisik yang baik tanpa didukung oleh ketersediaan alat-alat kantor yang mencukupi maka pekerjaan di dalam suatu perusahaan tidak akan dapat berjalan secara maksimal. Hal ini dapat menjadi salah satu memicu penurunan pada tingkat motivasi kerja karyawan. Pernyataan ini didukung oleh jawaban dari para responden yang mayoritas menyatakan **setuju** (39.7%) dan **sangat setuju** (36.5%) bahwa alat-alat kantor dan persediaan yang mencukupi di dalam perusahaan dapat membantu meningkatkan motivasinya dalam bekerja.

Motivasi kerja pada masing-masing karyawan dapat tercipta dengan adanya dukungan dari sekeliling karyawan, baik perusahaan maupun lingkungan sekitar karyawan. Bagi perusahaan, motivasi kerja pada karyawan sangatlah penting dalam menunjang performa dan pencapaian tujuan perusahaan, untuk itu perlu adanya hubungan yang baik antar karyawan maupun dengan atasan di dalam suatu perusahaan serta perlu adanya *benefit* yang diberikan perusahaan untuk terus memicu motivasi karyawan dalam memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan. Hal ini didukung dengan jawaban responden atas pernyataan bahwa dalam setiap permasalahan yang sedang terjadi, atasan selalu menolong karyawan dan rekan kerjanya dalam memecahkan masalah tersebut yang menyatakan **setuju** terhadap pernyataan ini sebanyak 35.3%. Pernyataan lain yang mendukung adalah pernyataan mengenai *benefit* yang diterima oleh karyawan. Karyawan yang merasa puas akan keuntungan yang diperolehnya selama bekerja di suatu perusahaan akan berusaha selalu memberikan kinerjanya secara maksimal kepada perusahaan tersebut.

Dengan perusahaan selalu memberikan *benefit* baik berupa materil maupun fasilitas lainnya, hal ini secara tidak langsung akan mempengaruhi motivasi karyawan. Salah satunya yang dilakukan di PT Telkomsel dengan cara

menyediakan sarapan dan makan siang secara merata kepada seluruh karyawannya sebagai bentuk perhatian akan kondisi kesehatan dan fisik dari masing-masing karyawannya dengan memberikan gizi secara merata kepada seluruh karyawan di PT Telkomsel secara adil. Hal ini merupakan salah satu bentuk motivasi yang diberikan oleh PT Telkomsel yang selalu ingin memberikan kesamaan asupan pada gizi yang diterima masing-masing karyawan dan bertujuan bahwa dengan pemberian asupan makanan yang baik dan sehat, maka dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja, selain itu PT Telkomsel juga memberikan berbagai bentuk pelatihan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan serta memberikan bonus kerja bagi karyawan yang mencapai target kerja dengan baik ataupun bonus kerja lainnya atas hasil capai yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Hal ini dibuktikan oleh jawaban dari para responden sebesar 44.2% yang menyatakan **setuju** bahwa karyawan mendapat bonus dan mendapatkan penghargaan sehubungan dengan kinerja yang diberikan pada perusahaan, walaupun terdapat pernyataan **netral** sebesar 32.7% dari sebagian besar responden yang menyatakan bahwa walaupun PT Telkomsel telah memberikan berbagai fasilitas dan keuntungan kepada para karyawannya, namun kesempatan bagi para karyawan untuk dipromosikan dalam kenaikan jabatan murni dilakukan berdasarkan penilaian dari atasan dan penilaian HR System akan kinerja dari karyawan tersebut serta berbagai tes yang dilakukan kepada karyawan tersebut dan prestasi yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut.

Motivasi dalam diri karyawan juga dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan sekitar karyawan yang berasal dari rekan kerja dan tata kelola perusahaan. Hal ini diakui oleh pernyataan responden yang mayoritas memberi jawaban **sangat setuju** pada pernyataan bahwa rekan-rekan kerja dalam perusahaan selalu membantu dalam memecahkan masalah pekerjaan, sebesar 48.7%. Tata kelola perusahaan dalam hal ini yaitu terkait dengan besaran penghasilan yang diterima oleh karyawan. Para responden merasa bahwa gaji yang diterima saat ini sudah merupakan cukup bagi sebagian besar dari responden, yang dibuktikan dengan perolehan hasil penyebaran kuesioner yang menyatakan **sangat setuju** sebesar 38.5% terhadap pernyataan ini.

Melalui tabel 4.19 dapat disimpulkan bahwa mayoritas dari karyawan PT Telkomsel merasa **setuju** (33%) terhadap adanya proses *eksrinsic motivation* di dalam perusahaannya dan terlihat bahwa alasan karyawan tetap di PT Telkomsel terus bertahan bekerja di perusahaan tersebut hingga saat ini yaitu dikarenakan adanya faktor pemberian bonus kerja dan adanya lingkungan kerja yang memadai, yang membuat kondisi fisik para karyawan tetap terjaga dengan baik selama bekerja. Dengan adanya proses motivasi yang diberikan kepada karyawan diharapkan akan memberikan sinergi yang positif dan memicu karyawan pula untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan.

#### **4.3.4 Analisis Korelasi *Rank Spearman***

Uji korelasi dilakukan untuk melihat ada tidaknya hubungan antara dua variabel serta seberapa kuat tingkat hubungan yang ada. Uji korelasi yang digunakan oleh peneliti adalah *Rank Spearman Correlation*. Arah korelasi, dinyatakan dalam tanda + (plus) dan - (minus). Tanda + menunjukkan arah korelasi sejajar, dan tanda - menunjukkan korelasi sejajar berlawanan arah.

Dari uji korelasi akan dicari besaran koefisien korelasi ( $r$ ) yang nilainya antara -1 dan 1. Jika  $r$  positif, maka dikatakan mempunyai korelasi positif, dimana jika nilai satu variable meningkat maka variable lainnya juga ikut meningkat. Sebaliknya, dikatakan korelasi negatif ( $r$  negatif) jika satu variabel turun akan membuat nilai variable lain turun.

Analisis korelasi antara variabel motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan tetap PT Telkomsel ditunjukkan pada table-table di bawah ini:

**Tabel 4.17**  
**Korelasi Hubungan antara Dimensi *Intrinsic Motivation* dengan**  
**Komitmen Keorganisasian**

			Intrinsic Motivation	Komitmen Keorganisasian
Spearman's rho	Intrinsic Motivation	Correlation Coefficient	1.000	.426**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	156	156
	Komitmen Keorganisasian	Correlation Coefficient	.426**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	156	156

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

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Juni, 2012).

Jika dilihat dari hasil perolehan dalam tabel 4.17 tersebut, dapat diketahui bahwa korelasi yang terbentuk antara dimensi *intrinsic motivation* dengan komitmen keorganisasian sebesar 0.426, sedangkan untuk hasil dimensi *ekstrinsic motivation* terlihat pada tabel 4.18 berikut,

**Tabel 4.18**  
**Korelasi Hubungan antara Dimensi *Ekstrinsic Motivation* dengan**  
**Komitmen Keorganisasian**

			Ekstrinsic Motivation	Komitmen Keorganisasian
Spearman's rho	Ekstrinsic Motivation	Correlation Coefficient	1.000	.592**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	156	156
	Komitmen Keorganisasian	Correlation Coefficient	.592**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	156	156

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

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Juni, 2012).

Dari hasil pada tabel 4.18 tersebut dapat terlihat bahwa bahwa korelasi yang terbentuk antara dimensi *ekstrinsic motivation* dengan komitmen keorganisasian sebesar 0.592. Dari perolehan kedua tabel diatas dapat diketahui bahwa di dalam PT Telkomsel, yang paling mempengaruhi komitmen

keorganisasian para karyawan tetap dalam bekerja di PT Telkomsel adalah adanya factor *ekstrinsic motivation* yang ditunjang oleh manajemen PT Telkomsel kepada para karyawannya, hal inilah yang membuat para karyawan tetap tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tersebut. Hal ini membuktikan bahwa pendapat mengenai Herzberg yang mengatakan bahwa faktor yang paling dominan dalam memotivator kerja karyawan adalah faktor pekerjaan itu sendiri itu kurang tepat bila diaplikasikan di Indonesia yang dikenal sebagai negara berkembang. Di dalam dunia kerja di Indonesia, faktor *ekstrinsic* atau *hygiene* masih sangat diperlukan bagi para pekerja, justru faktor inilah yang memiliki hubungan yang lebih kuat dengan tingkat komitmen keorganisasian seseorang di dalam suatu organisasi, salah satunya pada karyawan tetap di Kantor Pusat PT Telkomsel ini, faktor *ekstrinsic* masih sangat kental dan berpengaruh bagi kelangsungan hidup dan komitmen seseorang di dalam perusahaan tersebut.

Analisis selanjutnya adalah mengenai korelasi antara motivasi kerja dengan masing-masing dimensi pada komitmen keorganisasian, yang dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini,

**Tabel 4.19**  
**Korelasi Hubungan antara Dimensi Motivasi Kerja dengan**  
*Affective Commitment*

		Motivasi Kerja	Affective Commitment
Spearman's rho	Motivasi Kerja	1.000	.472**
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	156	156
Affective Commitment	Correlation Coefficient	.472**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	156	156

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

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Juni, 2012).

Dari hasil pada tabel 4.19 tersebut dapat terlihat bahwa bahwa korelasi yang terbentuk antara variabel motivasi kerja dengan *affective commitment* sebesar 0.472. Sedangkan untuk korelasi antara motivasi kerja dengan *continuance commitment* tertuang dalam tabel 4.20 berikut,

**Tabel 4.20**  
**Korelasi Hubungan antara Dimensi Motivasi Kerja dengan**  
*Continuance Commitment*

			Motivasi Kerja	Continuance Commitment
Spearman's rho	Motivasi Kerja	Correlation Coefficient	1.000	.445**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	156	156
	Continuance Commitment	Correlation Coefficient	.445**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	156	156

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

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Juni, 2012).

Tabel 4.20 tersebut menggambarkan bahwa korelasi yang terbentuk antara dimensi motivasi kerja dengan *continuance commitment* sebesar 0.445, sedangkan untuk hasil korelasi variabel motivasi kerja dengan dimensi *normative commitment* terlihat pada tabel 4.21 berikut,

**Tabel 4.21**  
**Korelasi Hubungan antara Dimensi Motivasi Kerja dengan**  
*Normative Commitment*

			Motivasi Kerja	Normative Commitment
Spearman's rho	Motivasi Kerja	Correlation Coefficient	1.000	.499**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	156	156
	Normative Commitment	Correlation Coefficient	.499**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	156	156

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

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Juni, 2012).

Dari tabel 4.21 diketahui bahwa terdapat korelasi antara motivasi kerja dengan *normative commitment* sebesar 0.499. Dan dari ketiga tabel diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan tetap di PT Telkomsel sangat dipengaruhi oleh adanya *normative commitment* pada diri masing-masing karyawan dan adanya *affective commitment* di antara masing-masing karyawan di

perusahaan tersebut, sedangkan faktor *continuance commitment* sendiri merupakan faktor yang paling kecil dalam hubungannya dengan terciptanya motivasi kerja pada karyawan tetap di PT Telkomsel dibandingkan dengan dimensi *normative commitment* dan *affective commitment*.

Sedangkan untuk hasil analisis secara keseluruhan dari variabel motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian dapat terlihat pada tabel 4.22 berikut ini:

**Tabel 4.22**  
*Nonparametric Correlations Spearman*

			Motivasi Kerja	Komitmen Keorganisasian
Spearman's rho	Motivasi Kerja	Correlation Coefficient	1.000	.591**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	156	156
	Komitmen Keorganisasian	Correlation Coefficient	.591**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	156	156

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

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, berdasarkan hasil penyebaran kuesioner (Juni, 2012).

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa itu nilai korelasi yang terbentuk adalah sebesar 0.591. Berdasarkan pada hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa **Motivasi Kerja** memiliki hubungan yang **cukup kuat** dengan **Komitmen Keorganisasian**, dimana nilai hubungan tersebut adalah sebesar 0.591 atau 59.1%.

#### 4.3.5 Uji Signifikansi Korelasi *Rank Spearman*

Selanjutnya untuk mengetahui apakah koefisien korelasi tersebut signifikan secara statistik maka dilakukan melalui uji Z. Tingkat signifikansi korelasi dua sisi menghasilkan angka 0,000 pada tabel 4.19. Oleh karena nilai probabilitas jauh di bawah 0,05. Adapun perhitungan uji Z tersebut adalah sebagai berikut:



$$Z = \frac{(r^S - \mu_r)}{\sigma_r}$$

$$\mu_r = 0$$

$$\sigma_r = \sqrt{\frac{1}{(n-1)}}$$

Keterangan:

$\sigma_r$  = simpangan baku pada distribusi sampling  $r_s$  dibawah asumsi tidak ada korelasi

$\mu_r$  = rata-rata pada distribusi sampling  $r_s$  dibawah asumsi tidak ada korelasi.

$n$  = jumlah sampel yang diobservasi.

$r_s$  = nilai koefisien korelasi Rank Spearman.

$$\mu_r = 0$$

$$\sigma_r = \sqrt{\frac{1}{(156-1)}} = 0.0803$$

$$Z_{hitung} = \frac{(0,591-0)}{0,0803} = 7.360$$

Pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% (0.05) maka nilai dari Z tabel untuk uji dua sisi (*two-tailed*):

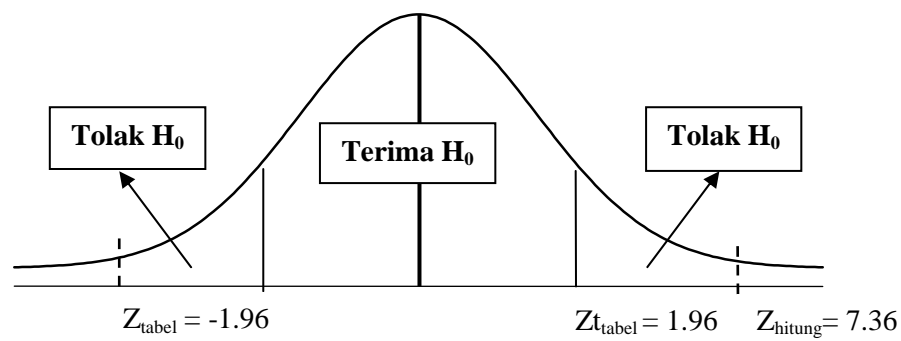
$$Z_{tabel} = 50\% - \alpha / 2$$

$$Z_{tabel} = 0.5 - 0.05 / 2$$

$$Z_{tabel} = 0.5 - 0.025$$

$$Z_{tabel} = 0.475$$

Berdasarkan tabel kurva normal didapatkan  $Z_{tabel}$  sebesar 1.96.



**Grafik 4.1 Kurva Penolakan  $H_0$**

Dari hasil perhitungan di atas didapat nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 7.36 dan berdasarkan tabel dengan  $n-1 = 155$  serta  $\alpha = 0,05$  maka didapat nilai  $Z_{table}$  sebesar 1,96. Dengan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai  $Z_{hitung} = 7.36$  lebih besar daripada nilai  $Z_{Tabel} = 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan artinya  $H_a$  diterima, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan tetap Kantor Pusat PT Telkomsel.

## **BAB 5**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

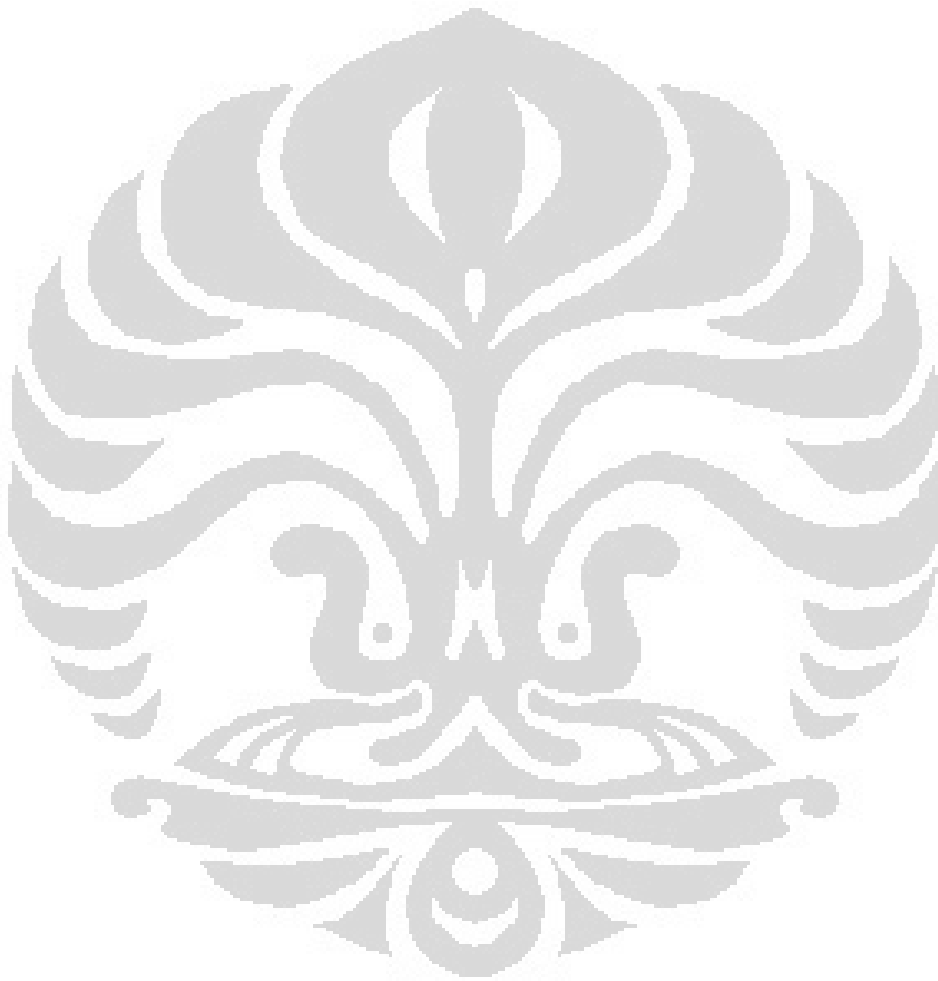
#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan pembahasan dan hasil analisis mengenai hubungan motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian karyawan tetap Kantor Pusat PT Telkomsel, maka dapat disimpulkan bahwa di dalam Kantor Pusat PT Telkomsel ditemukan adanya korelasi hubungan yang cukup kuat antara motivasi kerja dengan komitmen keorganisasian pada karyawan tetapnya. Hal ini menandakan bahwa dalam suatu perusahaan, adanya motivasi kerja dan komitmen dari dalam diri masing-masing karyawan sangatlah penting dalam menunjang jalannya proses kerja dan guna tercapainya tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

#### **5.2 Saran**

Tiap perusahaan hendaknya memiliki peraturan yang jelas terkait dengan manajemen perusahaan dan kesejahteraan karyawan mencakup teknik-teknik yang akan dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya. Hal ini diharapkan, bahwa dengan adanya upaya yang dilakukan tersebut, dapat meningkatkan adanya komitmen yang lebih baik pada para karyawan dan dapat memicu adanya motivasi kerja pada diri karyawan tersebut. Upaya yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, contohnya dengan memberikan pelatihan untuk mengembangkan keahlian bagi para karyawan tersebut, memberikan bonus dan penghargaan bagi para karyawan yang telah memberikan kinerja terbaiknya dalam mencapai keuntungan perusahaan, menetapkan standar gaji yang sesuai dengan beban kerja karyawan, dan lingkungan kerja serta fasilitas-fasilitas yang memadai, seperti yang dilakukan oleh manajemen PT Telkomsel. Hal-hal tersebut dapat memicu peningkatan pada motivasi kerja dan perubahan sikap karyawan untuk terus

berkomitmen kepada perusahaan. Dengan demikian tujuan dari perusahaan akan dapat dicapai dengan baik.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. BUKU

- Allen, Natalie J. & John P. Meyer. 1997. *Commitment in the Workplace, Theory, Research, and Application*. UK: Sage Publications Ltd.
- Cherrington, David J. 1994. *Organization Behavior; The Management of Individual and Organizational Performance*, a Division of Simon of Schuler Inc.
- Creswell, J. W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Fraser, T.M. 1992. *Stress dan Kepuasan Kerja, Seri Manajemen no. 14*. Jakarta: Pustaka Binaan Pressindo.
- Gibson, James L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi ke-5, Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hamner, W Clay and Dennis, W. Organ. 1978. *Organizational Behavior*. Business Publication, Inc.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi II. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Depok: DIA Fisip UI.
- Jewell & Siegall. 1998. *Psikologi Industry/Organisasi Modern*. Edisi 2. (Alih bahasa: Pudjaatmaka). Jakarta: Arcan.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavior*. United States: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh (terjemahan)*. Yogyakarta: Andi.
- Malhotra, Naresh K. 2007. *Marketing research an applied orientation (5th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Milkovich, George .T. Boudreau, John.W. 1991. *Human Resouces Management* . Boston: Cornell University Press.

- Noe, Raymond A. Hollenbech, John & Gerhart, Barry & Wright, Patriek, M. 1994. *Human Resources Management: going a Competitive Advantage*. Riehard D. Irwin. Inc.
- Pareek, Udai. 1984. *Perilaku Organisasi*. Cetakan pertama. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Robbins, P. S. dan Judge, A. T. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12* . Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, 1996, "*Organizational Behavior Concept, Controversiest, Application*", Eaglewoods Cliffs, Prentice Hall Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2007. *Organizational Behavior 12th Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Buku 2 Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2007. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Buku 1 Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stoner, J.A.F, Freeman, dan Gilbert. 1995. *Management*. Sixth Edition. International Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Strauss, George, dan Leonardo Saylor. 1990. *Manajemen Personalial: Segi Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaan Pressindo.
- Thoha, Miftah. 1988. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Widarjono, Agus. 2010. *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

## **B. JURNAL, SKRIPSI, DAN MAJALAH**

- Altindis, Selma. 2011. *Job Motivation and Organizational Commitment among the Health Professionals: A questionnaire survey*. Africa: African Journal of Business Management Vol. 5 (21).
- Aminah. 2010. *Hubungan Antara Persepsi Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dengan Semangat Kerja Pada Karyawan Outsourcing Bagian*

*Produksi PT Coca Cola Company Semarang Jawa Tengah*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.

- Celic, Cemile. 2010. *Relationship of Organizational Commitment and Job Satisfaction: a Field Study of Tax Office Employee*. Mersin University Turkey.
- Conner & Ulrich. 1996. *Human resources roles: Creating value, not rethoric. Human resource planning*. Vol. 19, Issue 3
- Danandjaja, Andreas A. 1986. *Faktor-Faktor Motivasi dalam Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Majalah Manajemen, Mei-Juni.
- Devi, Eva Kris Diana. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- George, Louis dan Thara Sabapathy. 2011. *Work Motivation of Teacher: Relationship with Organizational Commitment*. Canadian Social Science Vol. 7 No. 1.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management, alih bahasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- McNeese, Smith, Donna, 1996, *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*. Hospital & Health Services Administration, Vol. 41: 2, p. 160-175.
- Morrison, 1997, *How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation, and Intention to Remain*, Journal of Small Business Management.
- Mowday, R.T. , R.M. Steers, and I.W. Porter. 1979. *The Measurable of Organization Commitment* . Journal of Applied Psychology, 84, p. 408-414.
- Nurhayati, Siti Fatimah. 2001. *Analisis Implementasi Sumberdaya Manusia sebagai Mitra Strategik, Ahli Administratif, Employee Champion, dan Agen Perubahan: Studi pada Top Companies di Indonesia*. Jurnal Siasat Bisnis, No. 6 Vol. 1.
- Tella, Adeyinka, C.O. Ayeni, dan S.O Popoola. 2007. *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic Research Libraries in Oyo State, Nigeria*. Nigeria: Library Philosophy and Practice.
- Vest M. J., Scott K. D., and Markham M. E. 1994. “*Self Rated Performance and Pay Satisfaction, Merit Increase Satisfaction and Instrumentality Beliefs in a Merit Pay Environment*”. Journal of Business and Psychology, Vol. 9 No.2, 171-181.

Warsi, Sundas, Noor Fatima, and Shamim A. Sahibzada. 2009. *Study on Relationship Between Organizational Commitment and its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan*. Islamabad: International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 3.

### C. ARTIKEL INTERNET DAN LAINNYA

*Kompasiana*, “Perihal Industri Telekomunikasi Selular di Indonesia”, 29 Januari 2010.

<http://ekonomi.kompasiana.com/bisnis/2010/01/29/perihal-industri-telekomunikasi-selular-di-indonesia/> , diakses pada 12 Mei 2012.

*Metrotvnews*, “Telkomsel Jamin Demo Tak Pengaruhi Layanan”, 10 November 2011.

<http://www.metrotvnews.com/read/newsvideo/2011/11/10/139479/Telkomsel-Jamin-Demo> , diakses 12 Mei 2012.

*Okezone*, “Telkomsel: Demo Hanya Satu Minggu!”, 10 November 2011.

<http://economy.okezone.com/read/2011/11/10/320/527703/telkomsel-demo-hanya-satu-minggu> , diakses pada 12 Mei 2012.

*Telkomsel*, “Annual Report”, 2010.

<http://www.telkomsel.com/about/investor-relations/25-Annual-Report.html> , diakses 12 Mei 2012.

*Telkomsel*, “Capai 100 Juta Pelanggan, Telkomsel Menuju Era Beyond Telecommunication”, 26 April 2011.

<http://www.telkomsel.com/about/news/761-Capai-100-Juta-Pelanggan---Telkomsel-Menuju-Era-Beyond-Telecommunication.html> , diakses pada 12 Mei 2012.

*Telkomsel*, “Profil PT Telkomsel”, 2012.

<http://www.telkomsel.com/about/corporate/368-Profile.html> , diakses pada 13 Mei 2012 dan 7 Juni 2012.

*Telkomsel*, “Laporan Keberlanjutan PT Telkomsel”, 2010.

<http://www.telkomsel.com/about/csr/8754-Sustainability-Report.html>, diakses pada 9 Juni 2012.

*Waspadaonline*, “Perkembangan dunia telekomunikasi luar biasa”, 18 Mei 2010.

[http://www.waspada.co.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=115446:perkembangan-dunia-telekomunikasi-luar-biasa&catid=14&Itemid=27](http://www.waspada.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=115446:perkembangan-dunia-telekomunikasi-luar-biasa&catid=14&Itemid=27) , diakses pada 12 Mei 2012.



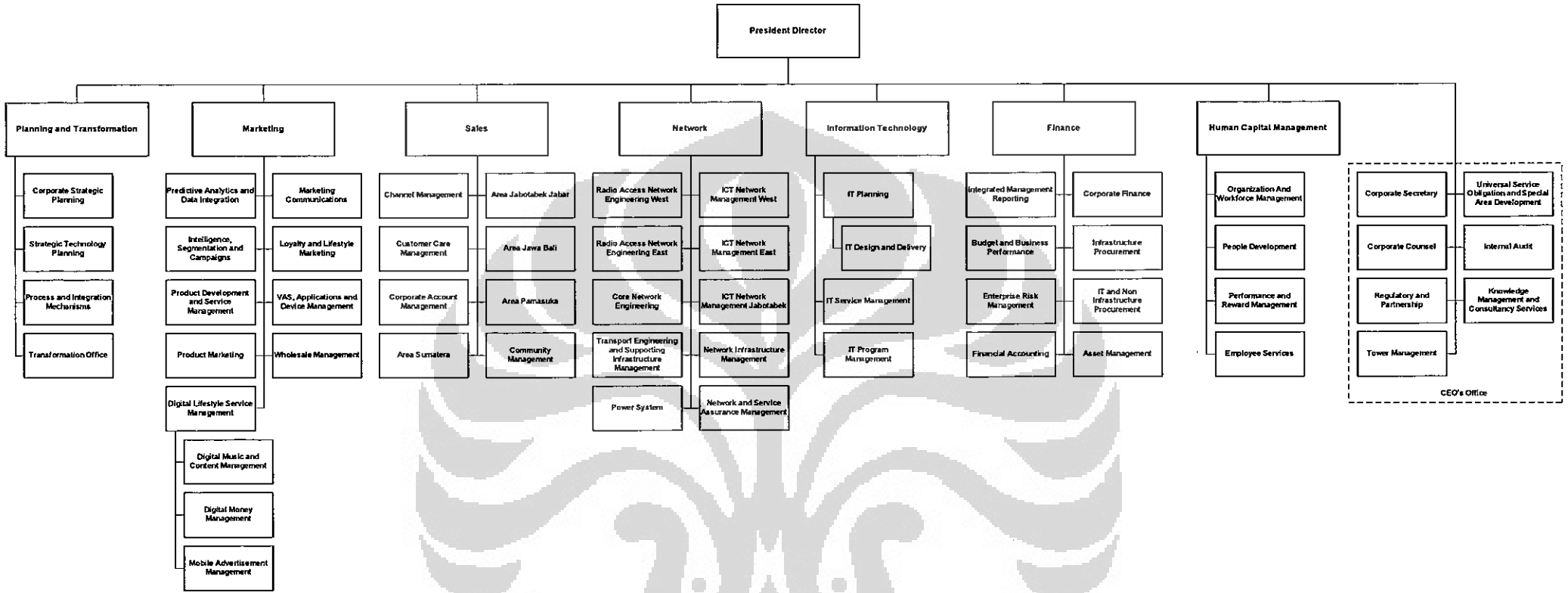
## Employee Growth

SUBJECT	YEAR	
	2009	2010
Total Employee	4.205	4.421
% Turn Over	1,54 %	1,51 %
% growth YoY	1,97 %	5,13 %
		4.417
		1,47 %
		(0,09%)

Benchmark of employee turn over within industry are 3%

CORPORATE ORGANIZATION

Level 1



Level 2

*Full Length Research Paper*

# Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey

Selma Altindis

Afyon Kocatepe University, Faculty of Health Science, Department of Healthcare Management, 03200 Turkey.

Accepted 27 July, 2011

The objective of this study is to investigate the level of organizational commitment and motivation as well as the relationship between health staff's organizational commitment and motivation within state hospitals. Using the Structural Equation Modeling (SEM), the relationships between the organizational commitment and motivation were examined. Data for this study were obtained through a questionnaire. The questionnaire was applied to health professionals working in state hospitals by using the "Organizational Commitment Questionnaire" and the "Motivation Questionnaire". Within this scope, the organizational commitment levels of the health professionals were analyzed in three dimensions which are emotional commitment, continuance commitment and normative commitment and the motivation levels of the health professionals were examined in two dimensions: intrinsic and extrinsic motivation. The results indicated that intrinsic motivation of health professionals was explained mostly by affective and normative commitment. Also affective and normative commitment impact on intrinsic motivation was more than continuance commitment. The most effective factor on extrinsic motivation was normative commitment. Continuance commitment had effect on extrinsic motivation less than normative commitment. Also it was seen that the affective commitment had the lowest effect on external motivation.

**Key words:** Health professionals, organizational commitment, work motivation, SEM.

## INTRODUCTION

Employees' commitment to the organization is a crucial issue in today's healthcare. Commitment of employees can be an important instrument for improving the performance of the organizations. Researchers conducted on commitment have shown that employees with higher organizational commitment engage in organizational citizen behavior and this, in turn, results in better performance

and higher work motivation that are beneficial to the organization (Chang et al., 2007). So employees' productivity is largely related to their motivation levels and a higher level of organizational commitment.

Therefore, it is important for an organization to examine the relationships between these two variables. Furthermore, the term of "commitment" has been defined, measured and investigated variously and extensively but what is important is to examine the relationships between these two variables (organizational commitment and work motivation). In this study, it was examined that the relationship between the motivation and the organizational commitment in healthcare.

---

\*Corresponding author. E-mail: [selmaaltindis@gmail.com](mailto:selmaaltindis@gmail.com). Tel: +90.532.6615263.

**Abbreviations:** SEM, Structural equation modeling; AC, affective component; CC, continuance component; NC, normative component; NM, normative commitment; IM, intrinsic motivation; EM, extrinsic motivation; OCS, organizational commitment scale; CFA, confirmatory factor analysis; LISREL, linear structural relations modelling; RMSEA, root-mean-square error approximation; GFI, goodness-of-fit index.

## Organizational commitment

In the past decade, the effect of the organizational commitment has increased significantly in the field of management development (Pool and Pool, 2007). First

researches on the organizational commitment date back to the 1960s. Several alternative models of commitment were proposed in the 1980s and early 1990s (Wasti, 2004). The model developed by Meyer and Allen (1991) has gained substantial popularity within of these models (Wasti, 2004). According to this model, organizational commitment can be conceptualized as consisting of three components: *affective*, *continuance* and *normative* (Chang et al., 2007). The affective component (AC) means the attachment, identification and involvement in the organization according to Meyer et al. (2004) model (Meyer and Allen, 1991). AC is adoption of organizational goals and commitment to them and to have positive emotions related to identification with it (Wasti, 2004; Erdheim et al., 2006; Cheng and Stockdale, 2003). In emotional commitment, worker shows the active and voluntary participation in line with organizational objectives and desire to be continuous (Movday et al., 1979). As for the continuance component (CC), it means the attachment depending on the accumulation of valued side bets for instance skill transferability, relocation, pension and self-investment co-varying with organizational membership. CC refers to the perceptions of an employee about costs related with the leaving an organization.

These costs can either be work-related (for example, wasted time and effort acquiring non-transferable skills) or non-work-related (for example, relocation costs) (Wasti, 2004; Erdheim et al., 2006; Cheng and Stockdale, 2003). Employees believe that they will lose material and spiritual satisfaction elements such as their status, salary and authority with the departure of the organization employees' labor, time and effort spent for organization and this belief provides to employees a mandatory organizational commitment (Obeng and Ugboro, 2003). Lastly, the normative component (NC) connotes the attachment based on motivation to conform to social norms regarding attachment. As for NC, it denotes to employee's feelings of obligation to remain with the organization (Wasti, 2004; Erdheim et al., 2006; Cheng and Stockdale, 2003). Employee commitment arises from the belief that correctly and morally is practiced not personal benefit. Normative commitment (NC) has qualification of psychological contract (Meyer and Herscovitch, 2001). According to Meyer and Allen (1991) common view about these three components, commitment is a psychological state characterizing the employee's relation with organization, and it also glances at decision to continue or discontinue membership in organization (Cheng and Stockdale, 2003). The term *commitment* can be explained in many ways. Beginning with Becker (1960), there exists some definitions for organizational commitment describing the concept of commitment as, "*consistent lines of activity.*" Organizational commitment acts as a psychological bond to the organization that influences individuals to act in ways consistent with the organization's interests. Similarly Meyer and Herscovitch (2001) state that commitment is "*a force that binds an*

*individual to a course of action of relevance to one or more targets*". In addition, devoted individuals believe and accept organizational goals and values. They feel willing to remain within their organizations and willing to provide considerable effort on their behalf. Naturally, different reasons underlie on being commitment of employees for example, they may identify with goals reinforced by the organization, or they may value the job security linkage their membership (Johnson et al., 2010).

## Work motivation

Motivation is a psychological process resulting from the arousal, direction and persistency of voluntary action to attain organizational and personal goals (Pool and Pool, 2007). Pinder (1998) states "*Work motivation is set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity and duration*" (Pinder, 1998). The job motivating factors were examined by some researchers (Mottaz, 1985; Wong et al., 1999; Mahaney and Lederer, 2006; Bakay and Huang, 2010), in two variables are, respectively intrinsic and extrinsic variables. According to Wong et al. (1999), the intrinsic variables includes feeling of involvement, supervisor's help with personal problems, interesting work, promotion or career development, supervisor's help with personal problems, and appreciation of a job well done. As for the extrinsic variables, they are job security, good salary, tactful discipline, and good working conditions, respectively (Curtis et al., 2009). Deci defines intrinsic motivation as behaviors that "*a person engages in to feel competent and self-determining*" (1975). For this reason, intrinsic motivation is not ascribed to expectation of any rewards for the individual and so there is no pecuniary or non-pecuniary outcome of the activity but only itself.

Furthermore, activity is only executed by the sake of oneself. "*Activities are ends in themselves rather than means to an end*" (Deci, 1975) clarifies the operational definition of the intrinsic motivation (Bakay and Huang, 2010).

Deci and Ryan (1985) declare motivation is gained through rewards, with rewards either intrinsic or external to the activity and whose procurement is enabled by activity performance (Thakor and Joshi, 2005). Intrinsic rewards include issues related to the job itself such as achievement, autonomy, variety, responsibility and personal and professional growth. The other intrinsic motivation tools contain status, recognition, praise from superiors and co-workers, personal satisfaction and feelings of self esteem (Mahaney and Lederer, 2006).

Thakor and Joshi (2005) indicate that the feeling of accomplishment that arises from successful activity performance is regarded as an intrinsic motivator because it is rewarding psychological state that is directly attained

through successful activity performance. Compensation taken in exchange for the activity performance provides people to acquire to be of value and so is regarded as an extrinsic motivator (Thakor and Joshi, 2005). On the other hand extrinsic motivation tools are comprise such factors as pay, fringe benefits, job security, promotions, private office space and the social climate. Moreover they involve competitive salaries, pay raises, merit bonuses and such indirect forms of payment as vacation and compensatory time off and external to the job itself (Mahaney and Lederer, 2006).

### **The relationship between work motivation and organizational commitment**

In organizational psychology, the commitment and motivation literatures have usually evolved independently to a certain extent (Meyer et al., 2004). On the contrary, Meyer et al. (2004) remarked that commitment is one component of motivation and, is important that they gain a better understanding of two processes themselves and of workplace behavior by integrating theories of commitment and motivation. Latterly, commitment scholars have also begun to become more concerned with motivation-based variables since they report that commitment is a motivational phenomenon (Johnson et al., 2010). In addition, researchers suppose that committed workers make a contribution to the organization in terms of motivation (Eby et al., 1999; De Silva and Yamao, 2006; Pool and Pool, 2007; Johnson et al., 2010). Also companies that paid attention high commitment to improve the employees' job satisfaction, motivation and morale may recognize long-term benefits of corporate success, loyalty, productivity, and employee retention (Kim et al., 2005).

In other words retention, attendance, motivation and job productivity are the consequences of organizational commitment (Mowday et al., 1979; Kim et al., 2005; Eby et al., 1999; De Silva and Yamao, 2006; Meyer et al., 2004; McCabe and Garavan, 2008). Likewise, some researchers emphasize that commitment levels (High or low organizational commitment) are in relation to such many criteria as performance (Shaw et al., 2003; Chong and Eggleton, 2007; Wong and Law, 2002) satisfaction (Mathieu and Zajac, 1990; Pool and Pool, 2007; Yang and Chang, 2008), and work motivation (Meyer et al., 2004; Johnson et al., 2010; Curtis et al., 2009; Eby et al., 1999).

For instance, according to Wong and Law (2002), what determines and changes the employees' performance of emotional work is their organizational commitment. It is also stated by De Silva and Yamao (2006) that organizational commitment improves the motivation, creativity of the employees. Meyer et al. (2004) are of the opinion that commitment is considered as one of several energizing forces for motivated behavior. Higher

supervisor evaluation and supervisor perceptions which have a key role in motivation result in a greater commitment (De Silva and Yamao, 2006). As a consequence, organizational commitment has a critical role in order to be able to create a business environment that will promote motivation at the workplace (Pool and Pool, 2007). So motivation and commitment are both important issues within health institutions, too. Especially it is more important in critical implementation fields in health care. Organizational commitment of health professionals plays a role in determining outcome variables such as motivation in their work. In this study, we aimed to investigate the level of organizational commitment and motivation as well as the relationship between health staff's organizational commitment and motivation within state hospitals.

### **Objective of the study**

Certainly, the issues of employee motivation and organizational commitment have so far drawn attention within the scope of the healthcare literature, but now, there is no single available report study that has presented the health workers' motivations and organizational commitment relationships. Thus, this article addresses this information deficit with the hope that effective management strategies can be developed so as to produce higher motivation levels and organizational commitments of health employees.

## **METHODOLOGY**

### **Research participants**

In this study, pretest was used to enhance the reliability and validity. Besides, amendments were made as recommended. In the next step, we applied our questionnaire to the health professionals of four state hospitals in one of the province in Turkey. The total number of the questionnaires that returned to us was 204 (approximately 74% returned) and due to missing values, we ended up with 185 usable observations a 61% response rate.

### **Survey measures**

As method, we designed self-administrative questionnaires to measure motivation level and organizational commitment. In this study, pretest was applied to enhance reliability and validity. When the corrected item total correlation was  $<0.45$ , and if deleting the item would increase Cronbach's  $\alpha$ , the item was deleted. Then we applied our questionnaire to the health professionals of state hospitals. A five-point Likert type scale (1 = "Strongly Disagree" and 5 = "Strongly Agree") was used. *Motivation questionnaire (scale)* items were developed based on Mottaz (1985), Brislin et al. (2005), and Mahaney and Lederer's (2006) motivation works. It included 16 items containing two dimensions and was adapted to the Turkish by Dündar et al. (2007), and it was adapted to service sector by Ertan (2008), and it covers the health sector in our study. *Intrinsic motivation (IM)* was measured by 8 items. The sample items for intrinsic motivation were "I do have responsibilities related to work" and "I see myself as an important employee of the hospitals". *Extrinsic*

*motivation (EM)* was measured by 8 items. The sample items for extrinsic motivation were "I have promotion prospects" and "I think the feel is enough to get from my work".

A mean score was determined for the items matching the two dimensions of the motivations scale. The resulting Cronbach alpha values of the main study were 0.79 for IM, .54 for EM and .90 for motivation (the aggregate dimension of motivation). *Organizational commitment* was measured with the modified form of Meyer and Allen's (1997) organizational commitment scale (OCS). The original instrument was designed to measure the extent to which employees are committed to the employing organization and it was adapted to Turkish by Wasti (1999). The scale measures three distinct dimensions of commitment which are AC, CC and NC. There were reverse scored items in the OCS such as "I do not feel like "part of the family" at my organization." These items were reverse coded during the entry of the data. AC was measured by 8 items. A sample item for affective commitment was "I do have a strong sense of belonging to my organization." CC was measured by 5 items. A sample item for continuance commitment was "If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere". NC was measured by 5 items. A sample item for NC was "I would feel guilty if I leave my organization now."

## Method

SEM is a comprehensive statistical method used in testing hypotheses about causal relationships among observed and unobserved (latent) variables and has proved useful in solving the problems in formulating theoretical constructions (Reisinger and Turner, 1999). Its function has found to be better than other multivariate statistics techniques which include multiple regression, path analysis and factor analysis. Other statistics techniques could not take them into consideration due to the interaction effects among depend and independent variables. Therefore, a method that can examine a series of dependence relationships simultaneously helps to address complicated managerial and behavioural issues. SEM also can expand the explanatory ability and statistical efficiency for model testing with a single comprehensive method (Pang, 1996; Yilmaz, 2004). SEM is a method for representing, estimating and testing a theoretical network of linear relations between variables (Rigdon, 1998). The structural model is that component of general model that prescribes relations between latent variables and observed variables that are not indicators of latent variables.

The multiple regression model is a structural model without structural variables and limited to a single outcome (Hoyle, 1995). Bollen (1989) describes three main components in the historical course of structural equation modeling: (1) path analysis, (2) the conceptual synthesis of structural model and measurement model and (3) overall forecasting processes. Causal models were developed in a historical order; these models are; Regression Analyze, Path Analyze, Confirmatory Factor Analysis (CFA), Structural Equation Modeling (Schumaker and Lomax, 2004; Yilmaz and Celik 2009). Modern SEM originally is known as JKM model (Jöreskog - Keesling - Wiley) (Bentler, 1980). But later in 1973, it is referred as "Linear Structural Relations Modelling (LISREL)" with the development of first ready LISREL software (Yilmaz and Celik, 2009). There are many kinds of goodness of fit indexes and the statistical functions to put a good use of the model fit. The most common of them are ( $\chi^2$ ), RMSEA (Root-mean-square error approximation) and GFI (Goodness-of-fit index) (Jöreskog and Sorbom, 2001). As Hayduk (1987) stated if the RMSA is equal or smaller than 0.05, it shows a perfect fit. If it is between 0.08 and 0.10 then it means that there is an acceptable fit, but if it is greater than 0.10 then it corresponds to a bad fit.

## FINDINGS

As a result of the EFA, 3 and 2 factors are occurred, respectively about organizational commitment (X) and motivation (Y). The total variance explaining ratios of these factors are 64.812 and 66.236%, respectively. The dimensions about organizational commitment are named as; XA: AC, XB: CCt, and XC: NC. The variance explaining ratios of these dimensions are 25.031, 19.521 and 21.684%, respectively. The dimensions about motivation are named as; YA: IM, and YB: EM. The variance explaining ratios of these dimensions are, 37.226 and 27.586%, respectively. Table 1 provides the EFA results and reliability analysis results for the variables about organizational commitment. In factor AC (XA), the item that has maximum loading is XA4: This organization has a great deal of personal meaning for me (0.825). In factor CC (XB), the item that has maximum loading is XB4: It would be hard for me to get used a new workplace (0.809). In factor NC (XC), the item that has maximum loading is XC3: I would feel guilty if I leave my organization now. Table 2 provides the EFA results and reliability analysis results for the variables about motivation. In factor IM (YA), the item that has maximum loading is YA1: I have responsibilities related to work (0.827). In factor EM (YB), the item that has maximum loading is YB5: I get extra pay for high performance. (0.936).

The results of reliability analyses (Cronbach's Alpha) are also given in Tables 1 and 2. When the alpha values are examined, it can be seen that all the reliability coefficients of the dimensions are high enough. Figure 1 is examined, it is seen that the most effective items on effective commitment (XA) are those: "XA4: This organization has a great deal of personal meaning for me (0.90)." and "XA3: I do not feel "emotionally attached" to this organization (0.84)." Likewise, the most effective items on continuance commitment (XB) are those: "XB5: I feel that it is more difficult leaving this hospital over time (0.84).", "XB1: It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to (0.78)." and "XB4: It would be hard for me to get used a new workplace. (0.78)." Similarly the most effective items on NC (XC) are those: "XC5: I think it is necessary to show loyalty to the hospital (0.85)." and "XC4: It would not be right to break my personal relationships, leaving from this hospital. (0.78)."

The effective of affective commitment on IM is positive (0 and 20). It is an expected result that AC has a positive effect on IM, based on some works (Reilly and Chatman, 1986; Eby et al., 1999; Low et al., 2001; Gagne and Deci, 2005; Meyer et al., 2004; Karatepe and Uludağ, 2007). Eby et al. (1999)'s research demonstrates that IM was positively related to affective organizational commitment. The other researches also indicate that there is a significant positive correlation between the two constructs (Low et al., 2001; Karatepe and Uludağ, 2007). NC has the positive effect on IM (0.32).

**Table 1.** EFA results and Cronbach's  $\alpha$  value for the X variables.

Factor/item	Factor loading	Eigen value	Explained variance (%)	A
XA Affective commitment		8.825	.	0.907
XA1. I really feel as if this organization's problems are my own	0.744			
XA2. I do not feel a strong sense of belonging to my organization	0.739			
XA3. I do not feel "emotionally attached" to this organization	0.800			
XA4. This organization has a great deal of personal meaning for me	0.825			
XA5. I do not feel like "part of the family" at my organization	0.737			
XA6. I feel my job in this hospital like my own specific job	0.678			
XA7. I think that it is proud to be employees of this hospital	0.592			
XA8. I adopt the objectives of this hospital	0.424			
XB Continuance commitment		1.295	19,521	0.858
XB1. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to	0.680			
XB2. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization right now	0.745			
XB3. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere	0.643			
XB4. It would be hard for me to get used a new workplace	0.809			
XB5. I feel that it is more difficult leaving this hospital over time	0.688			
XC Normative commitment		1.803	21.684	0.889
XC1. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it	0.563			
XC2. This organization deserves my loyalty	0.680			
XC3. I would feel guilty if I left my organization now	0.829			
XC4. It would not be right to break my personal relationships, leaving from this hospital	0.739			
XC5. I think it is necessary to show loyalty to the hospital	0.778			

In according to Gagne et al. (2008) NC is likely to be related positively with IM albeit less strongly. Results of this study seem to support this view. In addition, it was determined that continuance commitment has a negative impact on IM (-0.28). Effective latent variables except related factors on IM was examined, it is observed that YA3 variable ("I believe that I have full authority to do my job") that is the greatest impact (0.81). Figure 2 is examined, it is seen that the most effective items on AC (XA) are those: "XA4: This organization has a great deal of personal meaning for me (0.90)." and "XA3: I do not feel "emotionally attached" to this organization (0.87)." Likewise, the most effective items on CC (XB) are those: "XB5: I feel that it is more difficult leaving this hospital over time (0.84).", and "XB4: It would be hard for me to get used a new workplace. (0.78)." Similarly the most effective items on NC (XC) are those: "XC5: I think it is necessary to show loyalty to the hospital (0.82)." and "XC4: It would not be right to break my personal relationships, leaving from this hospital. (0.80)." These results are also similar with the results of IM but some coefficients are

different from it. Effectives of items in commitment factors in Figure 2 have been given before in Figure 1. Figure 2 examined, it is observed that XB (CC) factor has negative impact on EM (-0,21). In contrast to this result, Gagne et al. (2008) found the positive effect of CC on EM. The researchers express that EM associated with CC (Meyer et al., 2004). So we expected in this study that CC has positive effect on EM but it is not. NC has a positive impact on extrinsic motivation (0.63). Vuuren (2006) indicates that normative commitment is a form of extrinsic motivation.



**Table 2.** EFA results and Cronbach's  $\alpha$  values for the Y variables.

Factors/items	Factor loading	Eigen value	Explained variance (%)	$\alpha$
YA Intrinsic motivation		6.472	37.226	0.920
YA1. I have responsibilities related to work	0.773			
YA2. My colleagues appreciate me for what I did for my work	0.818			
YA3. I believe that I have full authority to do my job	0.789			
YA4. I believe that work which I've done is a respectable job	0.784			
YA5. I see myself as an important employee of the hospital	0.698			
YA6. I have the right to decide in a subject related to my work				
YB Extrinsic motivation		3.250	27.586	0.883
YB1. It is suitable physical conditions in the environment of work	0.658			
YB2. Hospital equipment and supplies are sufficient	0.728			
YB3. There is not an opportunity to promote in my work	0.616			
YB4. My managers help me to solve disagreement with my colleague and patients	0.652			
YB5. I get extra pay for high performance	0.936			
YB6. I am not awarded due to high performance	0.923			
YB7. My colleagues are always with me in solving personal and familial problems	0.636			
YB8. I believe that I'll be retiring from this hospital	0.840			
YB9. I think that it is enough fees that I get from my work	0.849			

So, they should have the positive relation with each other and positive effect of normative commitment on extrinsic motivation is an expected result. Similarly, Meyer et al. (2004) noted that NC will have positive effect on EM. It is observed that AC has a positive but lower impact on EM (0.16) than the others. AC, as mentioned before, refers to employees' emotional attachment to and involvement in the organization (Meyer and Allen, 1991).

In emotional commitment, worker shows the active and voluntary participation in line with organizational objectives and desire to be continuous (Movday et al., 1979). Whereas, in EM activities that are not interesting or are not intrinsically motivating require EM (Gagne and Deci, 2005). As shown in Table 3, the relationship between factors

which form of organizational commitment and IM and EM was examined by structural equation analysis and emerged model as a result of structural equation analysis is seen to be statistically acceptable. RMSA value which is one of the most effective criteria on the eligibility of the model was within acceptable limits for each of the established two models. Other criteria is confirmed this result.

## DISCUSSION

According to the results of exploratory factor analysis for IM, while YA4 variable's factor loading was the second largest burden, it was observed that this effect has decreased even further in result of structural equation analysis. It can be

said that variable XB which negatively affect IM causes to this decrease. In this study, IM of health professionals was explained mostly by AC and NC. In addition, it was determined that CC affects IM in weak and negative way.

In EM, it was observed that CC effects EM very weak and negative way despite NC affects EM higher and positive way. To the researchers (Meyer at al., 2004), this findings is quite different result because CC is form commitment that is expected to be the largest effect on EM. Also it was seen that the AC had the lowest effect on external motivation. As known motivation and commitment are both important issues within health institutions. Health staff motivated by IM and EM and deeply committed struggles to make best of their job done. Especially it is important in



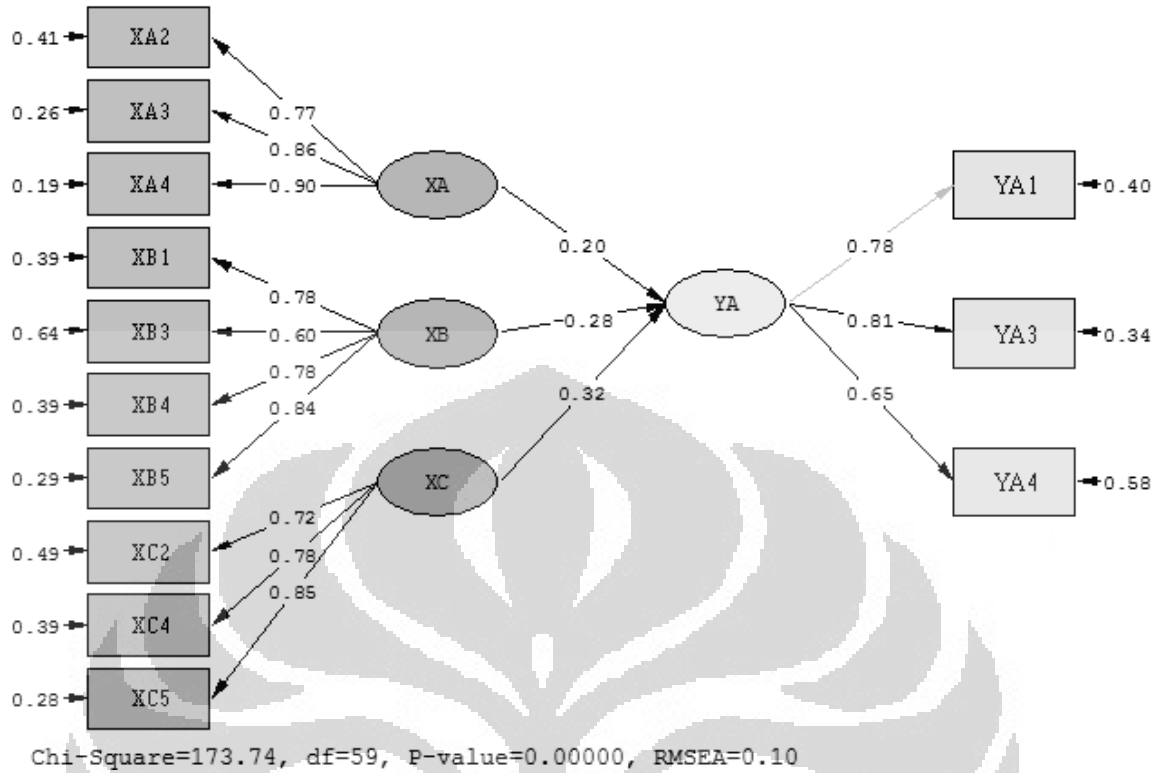


Figure 1. Structural model for intrinsic motivation.

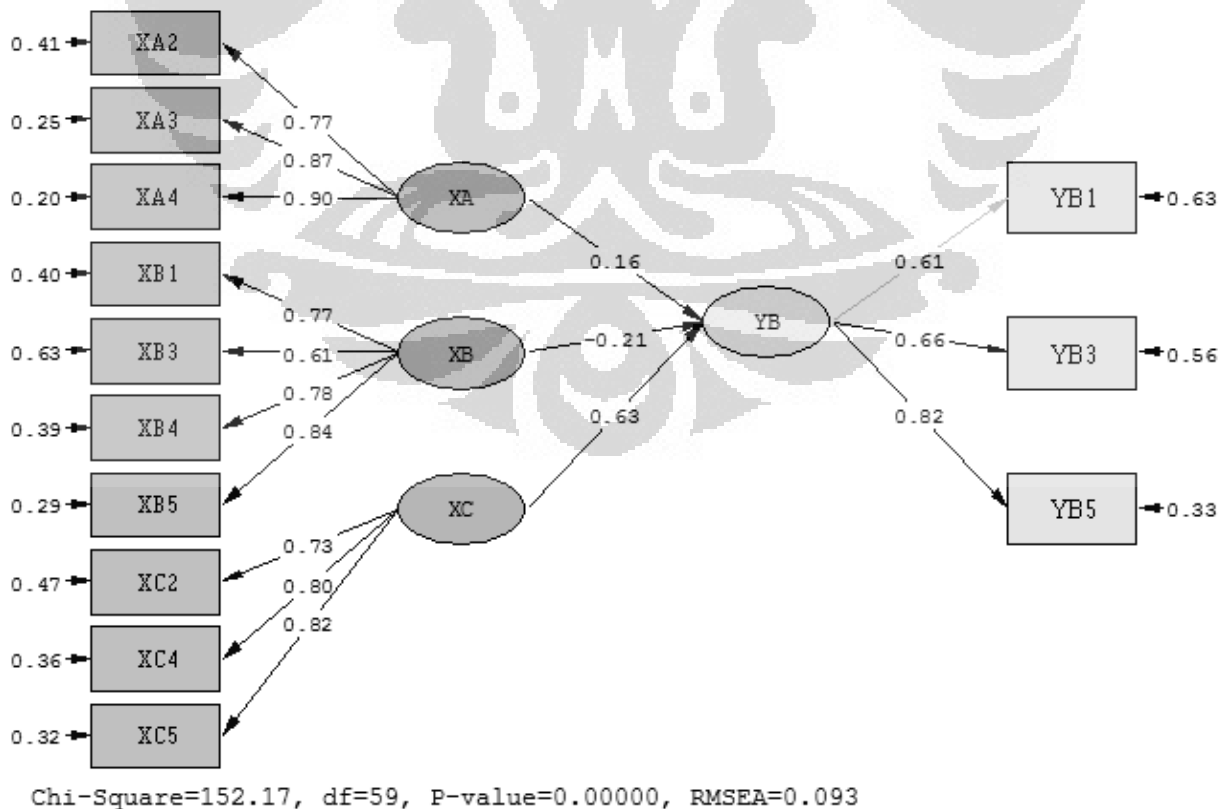


Figure 2. Structural model for extrinsic motivation.

**Table 3.** Limits and the results of the structural model. (Resource: Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003).

Fitness criterion	Perfect fitness	Acceptable fitness	CCB(YA) / CCB (YB)
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0.05$	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.10$	0.10 / 0.093
NFI	$0.95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0.90 \leq \text{NFI} \leq 0.95$	0.90 / 0.94
CFI	$0.97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 0.97$	0.94 / 0.96
GFI	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0.90 \leq \text{GFI} \leq 0.95$	0.87 / 0.89

critical implementation fields in health care.

The findings support the argument that organizational commitment of health professionals plays a role in determining outcome variables such as motivation in their work. However, this research has some limitations. First, health professionals work hardly, and they have time pressure. It has not reached many health professionals but this is part of the reality of doing research in health-care. Nevertheless, given the constraints of this research, the measures deliver interesting findings. Secondly, the data here are cross-sectional, which prevents us from making full causal claims. However, this could be a first step in developing further research to test the causal hypotheses with longitudinal data that can shed more light on the various dimensions of health professionals' motivation. Despite these limitations, these results should encourage academics and practitioners to take into account the effects of different types of commitment on IM and EM. A diverse approach about motivation and commitment could only prove beneficial for both the organization and the employees.

## ACKNOWLEDGEMENT

The author would like to thank Sinan SARACLI for support of statically analysis. He is lecturer in Afyon Kocatepe University, Faculty of Science, Department of Statistics, Afyonkarahisar/Turkey.

## REFERENCES

- Bakay A, Huang J (2010). A conceptual model of motivational antecedents of job outcomes and how organizational culture moderates 08.12.2010, <http://ssrn.com/abstract=1722048>
- Becker HS (1960). Notes on the concept of commitment. *Am. J. Soc.*, 66: 32-40.
- Bentler PM (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Ann. Rev. Psychol.*, 31: 419-456.
- Bollen KA (1989). *Structural equations with latent variables*. Wiley, New York.
- Brislin RW, Kabigting F, Macnab B, Zukis B, Worthley R (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation. *Int. J. Cross Cult Manag.*, 5: 87-103.
- Chang H, Chi N, Miao M (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational occupational turnover intention using a non-recursive model. *J. Vocat Behav.*, 70: 352-368.
- Cheng Y, Stockdale MS (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *J Vocat Behav.*, 62: 465-489.
- Chong VK, Eggleton IRC (2007). The impact of reliance on incentive based compensation schemes, information asymmetry and organizational commitment on managerial performance. *Manage. Account. Res.*, 18: 312-342.
- Curtis CR, Upchurch RS, Severt DE (2009). Employee motivation and organizational commitment: a comparison of tipped and no tipped restaurant employees. *Int. J. Hosp. Tourism Adm.*, 10: 253-269.
- Deci EL (1975). *Intrinsic motivation*. London: Plenum Press.
- Deci EL, Ryan RM (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Dundar S, Ozutku H, Taspinar F (2007). The effects of intrinsic and extrinsic motivation tools on employees' motivations: An empirical investigation. *J. Com. Tour. Educ. Fac.*, 2: 105-119.
- DeSilva DAM, Yamao M (2006). The involvement of female labor in seafood processing in Sri Lanka: Impact of organizational fairness, organizational commitment and supervisor evaluation on employee commitment. In Choo PS, Hall SJ, Williams MJ (eds.) *Global Symposium on Gender and Fisheries*. Seventh Asian Fisheries Forum, 1-2 December, 2004, Penang, Malaysia, pp. 103-114.
- Eby LT, Freeman DM, Rush MC, Lance CE (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *J. Occup. Organ. Psychol.*, 72: 463-483.
- Erdheim J, Wang M, Zickar MJ (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Pers. Individ. Differ.*, 41: 959-970.
- Ertan H (2008). The linkage of job performance to organizational commitment and work motivation: A study in the hotels with five stars in Antalya. PhD Thesis, University of Afyon Kocatepe University.
- Gagne' M, Deci E (2005). Self-determination theory and work motivation. *J. Organ. Behav.*, 26: 331-362.
- Gagne' M, Chemolli E, Forest J, Koestner R (2008). A temporal analysis of the relation between organizational commitment and work motivation. *Psychol. Belg.*, 48: 219-241.
- Hayduk LA (1987). *Structural equation modeling with LISREL essential and advances*, The John Hopkins University Press, Baltimore.
- Hoyle RH (1995). *Structural equation modeling. Concepts, issues, and applications* Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Johnson RE, Chang CH, Yang LQ (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Acad. Manag. Rev.*, 35: 226-245.
- Joreskog K, Sorbom D (2001). *LISREL 8: User's reference guide*. Scientific Software International Inc.
- Kim WG, Leong JK, Lee YK (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hosp. Manage.*, 24: 171-193.
- Karatepe OM, Uludag O (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in northern Cyprus hotels. *Hosp Manage.*, 26: 645-665.
- Low GS, Cravens DW, Grant K, Moncrief WC (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *Euro. J. Mark.*, 35: 587-611.
- McCabe TJ, Garavan TN (2008). A Study of the drivers of commitment amongst nurses: The salience of training, development and career issues. *J. Eur. Ind. Train.*, 32: 528-568.
- Mahaney CR, Lederer AL (2006). The effect of intrinsic and extrinsic

- rewards for developers on information systems project success. *Proj. Manage. J.*, 37: 42-54.
- Mathieu JE, Zajac D (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychol. Bull.*, 108: 171-194.
- Meyer JP, Allen NJ (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Hum. Resour. Manage. Rev.*, 1: 61-89.
- Meyer JP, Allen NJ (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer JP, Herscovitch L (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Hum. Resour. Manage. Rev.*, 11: 299-326.
- Meyer J, Becker T, Vandenberghe C (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *J. Appl. Psy.*, 89: 991-1007.
- Mottaz JC (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *Sociol. Q.*, 26: 365-385.
- Mowday RT, Steers RM, Porter LW (1979). The measurement of organizational commitment. *J. Vocat. Behav.*, 14: 224 - 247.
- Obeng K, Ugboro I (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *J. Transp. Res. Forum*, 57: 83-98.
- O'Reilly CA, Chatman J (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *J. Appl. Psychol.*, 71: 492 - 499.
- Pang NSK (1996). School values and teachers' feelings: A LISREL model. *J. Educ. Adm.*, 34: 64-83.
- Pinder CC (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Pool S, Pool B (2007). A management development model: measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *J. Manag. Dev.*, 26: 353-369.
- Reisinger Y, Turner L (1999). Structural equation modeling with LISREL: Application in tourism. *Tourism Manag.*, 20: 71-88.
- Rigdon EE (1998). *Structural Equation Modeling*. In GA Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum, New Jersey, pp. 251-294.
- Shaw JD, Delery JE, Abdulla MHA (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *J. Bus. Res.*, 56: 1021-1030.
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Int. J. Meth. Psychol. Res.*, 8: 23-74.
- Schumacker RE, Lomax RG (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*, Second edition, Mahwah, N. J. Lawrence Erlbaum Associates.
- Thakor MV, Joshi AW (2005). Motivating salesperson customer orientation: Insights from the job characteristics model. *J. Bus. Res.*, 58: 584-592.
- Vuuren MV (2006). *Why work? The contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment*. PhD Thesis, University of Twente.
- Yang FH, Chang CC (2008). Emotional labor, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *Int. J. Nurs. Stud.*, 45: 879-887.
- Yilmaz V (2004). Consumer behavior of shopping center choice. *Soc. Behav. Pers.*, 32: 783-790.
- Yilmaz V, Celik HE (2009). *Structural Equation Modeling I*. PAGEM Akademi Publications. Turkey.
- Wasti SA (1999). *Organizational commitment and collectivism: The case of Turkey*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Wasti SA (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *J. Vocat. Behav.*, 67: 290-308.
- Wong CS, Law KS (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadersh. Q.*, 13: 243-274.
- Wong S, Siu V, Tsang N (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.*, 11: 230-241.



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
PROGRAM SARJANA EKSTENSI  
UNIVERSITAS INDONESIA**

---

Sdr/Sdri karyawan tetap PT Telkomsel Jakarta yang saya hormati. Saya selaku mahasiswi Departemen Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia,

Nama : Dyaningsih Rini Hapsari

NPM : 1006816350

Saat ini saya sedang melakukan penelitian mengenai **“Hubungan Motivasi Kerja dengan Komitmen Keorganisasian Karyawan Tetap PT Telkomsel”** dalam rangka menyelesaikan skripsi sebagai prasyarat kelulusan jenjang S1. Saya membutuhkan bantuan Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini sebagai alat pengumpulan data untuk skripsi saya.

Untuk itu, saya mohon kesediaan anda untuk mengisi kuesioner ini dan menjawab seluruh pertanyaan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Saya menjamin kerahasiaan identitas Saudara/i dan jawaban yang telah Anda isi. Data yang telah diisi hanya digunakan untuk kepentingan akademis.

Demikian kuesioner ini saya sajikan. Atas partisipasi dan waktu yang telah anda berikan, saya ucapkan terima kasih.

Depok, 24 Mei 2012

Dyaningsih Rini Hapsari

## PETUNJUK CARA PENGISIAN

1. Isilah data diri Anda dengan lengkap.
2. Bacalah setiap pernyataan dengan hati-hati dan teliti.
3. Jawablah pernyataan-pernyataan berikut sesuai dengan keadaan diri Anda. Dalam kuesioner ini tidak ada jawaban yang salah, semuanya adalah benar. Oleh karena itu, pilihlah salah satu jawaban dari masing-masing aitem yang paling sesuai dengan keadaan diri Anda.
4. Pilihlah salah satu pernyataan dari lima pilihan jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda (√) pada jawaban:

**STS** : Jika diri anda merasa **Sangat Tidak Setuju** dengan pernyataan tersebut.

**TS** : Jika diri anda merasa **Tidak Setuju** dengan pernyataan tersebut.

**N** : Jika diri anda merasa **Netral** dengan pernyataan tersebut.

**S** : Jika diri anda merasa **Setuju** dengan pernyataan tersebut.

**SS** : Jika diri anda merasa **Sangat Setuju** dengan pernyataan tersebut.

Apabila Anda ingin membetulkan jawaban yang Anda anggap keliru, maka Anda dapat memberikan tanda (=) pada jawaban yang salah tersebut, kemudian berilah tanda (√) pada jawaban yang Anda anggap sesuai dengan pernyataan dari diri Anda.

5. Periksa kembali apakah semua pernyataan sudah terjawab dan jangan sampai ada pernyataan yang terlewat (kosong).

No. Kuesioner:

**IDENTITAS DIRI**

Usia : ..... tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan \*(coret yang tidak perlu)

Status :  single  menikah

Pendidikan terakhir :

 Sarjana (S1) Magister (S2) Doktor (S3)

Direktorat : .....

Lama Bekerja : ..... tahun

**A. Komitmen Keorganisasian**

**Petunjuk:** Beri tanda *checklist* (√) pada kolom yang tersedia sesuai dengan pilihan jawaban anda. Responden diperkenankan **hanya mengisi satu jawaban pada setiap pernyataan.**

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	<b>Affective Komitmen</b>					
1	Jika perusahaan ini mengalami masalah besar, maka secara tidak langsung akan berpengaruh pada masa depan kehidupan saya					
2	Saya merasa memiliki perusahaan ini					
3	Saya merasa terikat secara emosional di dalam perusahaan ini					
4	Perusahaan ini mempunyai arti yang besar bagi saya					
5	Saya merasa seperti bagian dari keluarga di dalam perusahaan ini					
6	Saya merasa pekerjaan saya di perusahaan ini					

	sesuai dengan keahlian saya					
7	Saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini					
8	Saya mengadaptasi tujuan dari perusahaan ini					
	<b>Continuance Komitmen</b>					
1	Sangat berat bagi saya untuk mengundurkan diri dari perusahaan ini saat ini					
2	Jika saya memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan ini sekarang, maka akan mengganggu rencana masa depan saya.					
3	Jika ada tawaran pekerjaan lain dengan imbalan yang lebih besar, saya akan menerimanya					
4	Penghargaan yang diberikan perusahaan sepadan dengan kontribusi yang telah saya berikan kepada perusahaan ini					
5	Perusahaan memberikan berbagai pelatihan dalam mengembangkan keahlian bagi para karyawan					
	<b>Normative Komitmen</b>					
1	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini sekarang karena saya mempunyai rasa tanggung jawab kepada orang-orang didalamnya					
2	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan saya					
3	Rekan kerja saya di perusahaan ini sangat menghargai hasil kerja saya sehingga saya akan merasa bersalah bila saya meninggalkan perusahaan ini sekarang					
4	Jika saya mengundurkan diri dari perusahaan ini, maka tidak akan terlihat benar bila saya memutuskan hubungan pribadi saya dengan rekan kerja di perusahaan ini					
5	Menurut saya sangat perlu untuk menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan ini					

## B. Motivasi Kerja

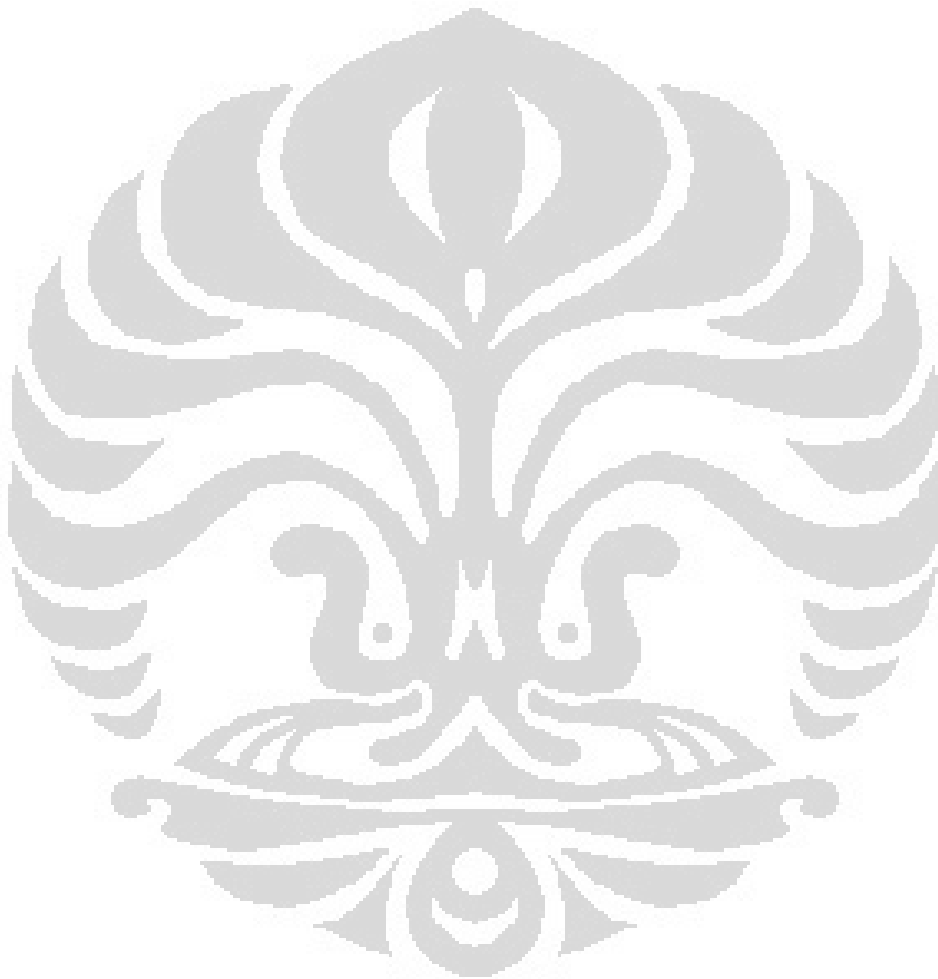
**Petunjuk:** Beri tanda *checklist* (√) pada kolom yang tersedia sesuai dengan pilihan jawaban anda. Responden diperkenankan **hanya mengisi satu jawaban pada setiap pernyataan.**

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	<b>Intrinsic Motivation</b>					
1	Saya mempunyai banyak tanggung jawab yang berhubungan dengan pekerjaan					
2	Rekan kerja saya menghargai saya atas apa yang telah saya kerjakan di kantor					
3	Saya percaya bahwa saya memiliki kekuasaan yang penuh dalam melakukan pekerjaan saya					
4	Saya percaya bahwa pekerjaan yang telah saya lakukan adalah pekerjaan yang terhormat					
5	Saya melihat diri saya sebagai karyawan yang penting dalam perusahaan ini					
6	Saya mempunyai hak untuk memilih subjek sehubungan dengan pekerjaan saya					
	<b>Extrinsic Motivation</b>					
1	Kondisi Fisik akan memadai bila berada di dalam lingkungan yang memadai					
2	Alat-alat kantor mencukupi dan persediaan yang mencukupi					
3	Perusahaan memberikan kesempatan bagi saya untuk dipromosikan di pekerjaan saya					
4	Atasan saya menolong saya dalam memecahkan masalah yang saya alami dengan rekan kerja Saya					
5	Saya mendapat bonus untuk kinerja kerja saya yang tinggi					
6	Saya diberi penghargaan sehubungan dengan kinerja kerja saya yang tinggi					
7	Rekan-rekan saya selalu membantu saya dalam memecahkan masalah pekerjaan					
8	Saya yakin akan pensiun dari perusahaan ini					



9	Menurut saya gaji yang saya terima sudah cukup					
---	--	--	--	--	--	--

*~ Terima Kasih atas Partisipasinya ~*



## Variabel Komitmen Organisasional

### Uji Validitas

#### Factor Analysis Affective Commitment

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.679
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	74.317
	df	28
	Sig.	.000

##### Anti-image Matrices

		AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	AC7	AC8
Anti-image Covariance	AC1	.558	-.021	-.076	.040	-.111	-.106	.054	-.008
	AC2	-.021	.294	-.083	.071	-.170	-.067	-.076	.016
	AC3	-.076	-.083	.251	-.167	-.016	.134	.112	-.120
	AC4	.040	.071	-.167	.192	.002	-.181	-.131	.081
	AC5	-.111	-.170	-.016	.002	.277	.004	-.099	.004
	AC6	-.106	-.067	.134	-.181	.004	.357	.117	-.166
	AC7	.054	-.076	.112	-.131	-.099	.117	.473	-.194
	AC8	-.008	.016	-.120	.081	.004	-.166	-.194	.549
Anti-image Correlation	AC1	.866 <sup>a</sup>	-.052	-.202	.122	-.282	-.237	.105	-.015
	AC2	-.052	.745 <sup>a</sup>	-.304	.298	-.595	-.206	-.203	.041
	AC3	-.202	-.304	.620 <sup>a</sup>	-.761	-.062	.447	.326	-.322
	AC4	.122	.298	-.761	.550 <sup>a</sup>	.011	-.692	-.433	.250
	AC5	-.282	-.595	-.062	.011	.795 <sup>a</sup>	.014	-.272	.009
	AC6	-.237	-.206	.447	-.692	.014	.573 <sup>a</sup>	.286	-.376
	AC7	.105	-.203	.326	-.433	-.272	.286	.664 <sup>a</sup>	-.380
	AC8	-.015	.041	-.322	.250	.009	-.376	-.380	.749 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

##### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.214	52.676	52.676	4.214	52.676	52.676	2.865	35.819	35.819
2	1.191	14.886	67.563	1.191	14.886	67.563	2.540	31.744	67.563
3	.818	10.226	77.788						
4	.617	7.714	85.503						
5	.499	6.243	91.745						
6	.385	4.814	96.559						
7	.182	2.274	98.833						
8	.093	1.167	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
AC1	.681	-.177
AC2	.767	-.491
AC3	.785	.238
AC4	.735	.570
AC5	.798	-.472
AC6	.668	.509
AC7	.665	-.212
AC8	.694	.100

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

### Factor Analysis Continuance Commitment

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.824
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	52.705
	df	10
	Sig.	.000

**Anti-image Matrices**

		CC1	CC2	CC3	CC4	CC5
Anti-image Covariance	CC1	.290	-.112	-.048	.057	-.174
	CC2	-.112	.377	-.123	-.128	-.009
	CC3	-.048	-.123	.520	-.090	-.029
	CC4	.057	-.128	-.090	.459	-.135
	CC5	-.174	-.009	-.029	-.135	.272
Anti-image Correlation	CC1	.770 <sup>a</sup>	-.338	-.124	.156	-.617
	CC2	-.338	.860 <sup>a</sup>	-.278	-.308	-.028
	CC3	-.124	-.278	.915 <sup>a</sup>	-.184	-.077
	CC4	.156	-.308	-.184	.832 <sup>a</sup>	-.383
	CC5	-.617	-.028	-.077	-.383	.780 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.573	71.468	71.468	3.573	71.468	71.468
2	.496	9.920	81.388			
3	.448	8.958	90.346			
4	.323	6.452	96.798			
5	.160	3.202	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
CC1	.867
CC2	.867
CC3	.794
CC4	.806
CC5	.888

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

### Factor Analysis Normative Commitment

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.658
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	32.347
	df	10
	Sig.	.000

#### Anti-image Matrices

		NC1	NC2	NC3	NC4	NC5
Anti-image Covariance	NC1	.678	.046	.005	-.190	-.158
	NC2	.046	.426	.016	-.133	-.286
	NC3	.005	.016	.539	-.278	-.077
	NC4	-.190	-.133	-.278	.443	.087
	NC5	-.158	-.286	-.077	.087	.434
Anti-image Correlation	NC1	.758 <sup>a</sup>	.085	.009	-.346	-.292
	NC2	.085	.643 <sup>a</sup>	.034	-.305	-.666
	NC3	.009	.034	.703 <sup>a</sup>	-.569	-.159
	NC4	-.346	-.305	-.569	.632 <sup>a</sup>	.199
	NC5	-.292	-.666	-.159	.199	.606 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.802	56.035	56.035	2.802	56.035	56.035
2	.953	19.066	75.100			
3	.660	13.193	88.293			
4	.368	7.369	95.662			
5	.217	4.338	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
NC1	.686
NC2	.781
NC3	.733
NC4	.787
NC5	.751

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

## Uji Realibilitas

### Reliability Affective Commitment

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31.50	23.842	4.883	8

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AC1	27.85	18.661	.584	.850
AC2	27.45	17.629	.671	.839
AC3	27.75	17.671	.698	.836
AC4	27.45	17.839	.641	.843
AC5	27.60	17.200	.711	.834
AC6	27.75	18.618	.559	.853
AC7	27.20	19.747	.546	.854
AC8	27.45	21.524	.592	.859

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	8

### Reliability Continuance Commitment

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.20	11.958	3.458	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC1	13.30	7.905	.774	.870
CC2	13.70	8.011	.782	.869
CC3	13.90	7.884	.685	.890
CC4	14.20	7.853	.700	.887
CC5	13.70	7.589	.808	.862

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	5

**Reliability Normative Commitment****Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.05	6.787	2.605	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NC1	15.40	4.358	.521	.773
NC2	15.05	4.997	.587	.753
NC3	15.45	4.366	.588	.746
NC4	15.45	3.945	.665	.719
NC5	14.85	5.187	.557	.763

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	5

**Variabel Motivasi Kerja**

**Uji Validitas****Factor Analysis Intrinsic Motivation****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.769
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	39.391
	df	15
	Sig.	.001

**Anti-image Matrices**

		IM1	IM2	IM3	IM4	IM5	IM6
Anti-image Covariance	IM1	.517	-.248	-.008	-.036	-.048	-.067
	IM2	-.248	.462	-.013	-.137	.075	-.136
	IM3	-.008	-.013	.530	-.141	-.110	-.191
	IM4	-.036	-.137	-.141	.491	-.225	.124
	IM5	-.048	.075	-.110	-.225	.523	-.135
	IM6	-.067	-.136	-.191	.124	-.135	.561
Anti-image Correlation	IM1	.796 <sup>a</sup>	-.508	-.015	-.071	-.093	-.123
	IM2	-.508	.733 <sup>a</sup>	-.026	-.288	.152	-.266
	IM3	-.015	-.026	.831 <sup>a</sup>	-.277	-.208	-.351
	IM4	-.071	-.288	-.277	.734 <sup>a</sup>	-.443	.236
	IM5	-.093	.152	-.208	-.443	.769 <sup>a</sup>	-.248
	IM6	-.123	-.266	-.351	.236	-.248	.758 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.330	55.495	55.495	3.330	55.495	55.495
2	.905	15.079	70.573			
3	.709	11.819	82.393			
4	.438	7.300	89.693			
5	.355	5.924	95.617			
6	.263	4.383	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
IM1	.740
IM2	.757
IM3	.769
IM4	.749
IM5	.736
IM6	.717

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

### Factor Analysis Extrinsic Motivation

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.649
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	122.631
	df	36
	Sig.	.000

#### Anti-image Matrices

		EM1	EM2	EM3	EM4	EM5	EM6	EM7	EM8	EM9
Anti-image Covariance	EM1	.408	-.043	-.093	-.003	.086	.069	.129	-.068	-.187
	EM2	-.043	.198	.035	-.095	-.055	-.049	-.008	.093	.035
	EM3	-.093	.035	.108	.002	-.020	-.097	-.066	.029	.013
	EM4	-.003	-.095	.002	.089	-.021	.003	.015	-.081	.022
	EM5	.086	-.055	-.020	-.021	.226	.005	-.040	-.015	-.166
	EM6	.069	-.049	-.097	.003	.005	.106	.046	-.021	-.009
	EM7	.129	-.008	-.066	.015	-.040	.046	.461	-.096	-.038
	EM8	-.068	.093	.029	-.081	-.015	-.021	-.096	.122	-.003
	EM9	-.187	.035	.013	.022	-.166	-.009	-.038	-.003	.332
Anti-image Correlation	EM1	.581 <sup>a</sup>	-.153	-.442	-.015	.283	.331	.298	-.306	-.507
	EM2	-.153	.573 <sup>a</sup>	.238	-.716	-.260	-.337	-.026	.596	.138
	EM3	-.442	.238	.527 <sup>a</sup>	.016	-.130	-.909	-.294	.249	.068
	EM4	-.015	-.716	.016	.675 <sup>a</sup>	-.151	.028	.076	-.783	.128
	EM5	.283	-.260	-.130	-.151	.815 <sup>a</sup>	.034	-.125	-.089	-.604
	EM6	.331	-.337	-.909	.028	.034	.588 <sup>a</sup>	.209	-.185	-.049
	EM7	.298	-.026	-.294	.076	-.125	.209	.768 <sup>a</sup>	-.402	-.098
	EM8	-.306	.596	.249	-.783	-.089	-.185	-.402	.607 <sup>a</sup>	-.015
	EM9	-.507	.138	.068	.128	-.604	-.049	-.098	-.015	.710 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)



**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.450	49.443	49.443	4.450	49.443	49.443	2.999	33.321	33.321
2	1.689	18.766	68.209	1.689	18.766	68.209	2.200	24.439	57.760
3	1.098	12.204	80.413	1.098	12.204	80.413	2.039	22.653	80.413
4	.749	8.319	88.732						
5	.508	5.643	94.375						
6	.257	2.857	97.232						
7	.146	1.618	98.850						
8	.059	.661	99.510						
9	.044	.490	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
EM1	.604	-.063	.571
EM2	.674	.197	-.573
EM3	.543	.776	.178
EM4	.836	-.297	-.362
EM5	.880	-.050	-.092
EM6	.607	.751	-.063
EM7	.652	-.298	.030
EM8	.752	-.537	-.027
EM9	.709	-.115	.517

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

**Uji Realibilitas****Reliability Intrinsic Motivation****Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.45	6.892	2.625	6

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IM1	19.35	5.924	.583	.802
IM2	19.25	5.566	.598	.790
IM3	19.80	4.274	.670	.764
IM4	19.45	4.261	.610	.784
IM5	19.55	4.997	.643	.771
IM6	19.85	4.766	.560	.790

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	6

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

**Reliability Extrinsic Motivation****Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32.75	28.092	5.300	9

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EM1	28.60	24.884	.489	.861
EM2	28.75	22.513	.594	.851
EM3	29.55	23.208	.474	.863
EM4	29.15	20.766	.752	.835
EM5	29.15	19.924	.808	.828
EM6	29.60	22.358	.551	.856
EM7	28.80	23.116	.541	.856
EM8	29.40	21.832	.618	.849
EM9	29.00	24.526	.599	.855

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	9

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

### Frequency Table Motivasi Kerja – *Intrinsic Motivation*

#### Saya mempunyai banyak tanggung jawab yang berhubungan dengan pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	5.8	5.8	5.8
Kurang Setuju	17	10.9	10.9	16.7
Setuju	54	34.6	34.6	51.3
Sangat Setuju	76	48.7	48.7	100.0
Total	156	100.0	100.0	

#### Rekan kerja saya menghargai saya atas apa yang telah saya kerjakan di kantor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	5.1	5.1	5.1
Kurang Setuju	14	9.0	9.0	14.1
Setuju	73	46.8	46.8	60.9
Sangat Setuju	61	39.1	39.1	100.0
Total	156	100.0	100.0	

#### Saya percaya bahwa saya memiliki kekuasaan yang penuh dalam melakukan pekerjaan saya

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	7.1	7.1	7.1
Kurang Setuju	25	16.0	16.0	23.1
Setuju	108	69.2	69.2	92.3
Sangat Setuju	12	7.7	7.7	100.0
Total	156	100.0	100.0	

#### Saya percaya bahwa pekerjaan yang telah saya lakukan adalah pekerjaan yang terhormat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	5	3.2	3.2	3.2
Kurang Setuju	18	11.5	11.5	14.7
Setuju	76	48.7	48.7	63.5
Sangat Setuju	57	36.5	36.5	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Saya melihat diri saya sebagai karyawan yang penting dalam perusahaan ini**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	12	7.7	7.7	7.7
Setuju	90	57.7	57.7	65.4
Sangat Setuju	54	34.6	34.6	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Saya mempunyai hak untuk memilih subjek sehubungan dengan pekerjaan saya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	6.4	6.4	6.4
Kurang Setuju	19	12.2	12.2	18.6
Setuju	71	45.5	45.5	64.1
Sangat Setuju	56	35.9	35.9	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Frequency Table Motivasi Kerja – *Ekstrinsic Motivation*****Kondisi Fisik akan memadai bila berada di dalam lingkungan yang memadai**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	3	1.9	1.9	1.9
Tidak Setuju	6	3.8	3.8	5.8
Kurang Setuju	36	23.1	23.1	28.8
Setuju	67	42.9	42.9	71.8
Sangat Setuju	44	28.2	28.2	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Alat-alat kantor mencukupi dan persediaan yang mencukupi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	1.3	1.3	1.3
Tidak Setuju	4	2.6	2.6	3.8
Kurang Setuju	31	19.9	19.9	23.7
Setuju	62	39.7	39.7	63.5
Sangat Setuju	57	36.5	36.5	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Perusahaan memberikan kesempatan bagi saya untuk dipromosikan di pekerjaan saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1.3	1.3	1.3
	Tidak Setuju	10	6.4	6.4	7.7
	Netral	51	32.7	32.7	40.4
	Setuju	47	30.1	30.1	70.5
	Sangat Setuju	46	29.5	29.5	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

**Atasan saya menolong saya dalam memecahkan masalah yang saya alami dengan rekan kerja Saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	1.9	1.9	1.9
	Tidak Setuju	11	7.1	7.1	9.0
	Kurang Setuju	46	29.5	29.5	38.5
	Setuju	55	35.3	35.3	73.7
	Sangat Setuju	41	26.3	26.3	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

**Saya mendapat bonus untuk kinerja kerja saya yang tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	3.2	3.2	3.2
	Kurang Setuju	29	18.6	18.6	21.8
	Setuju	69	44.2	44.2	66.0
	Sangat Setuju	53	34.0	34.0	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

**Saya diberi penghargaan sehubungan dengan kinerja kerja saya yang tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	1.9	1.9	1.9
	Netral	32	20.5	20.5	22.4
	Setuju	100	64.1	64.1	86.5
	Sangat Setuju	21	13.5	13.5	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

**Rekan-rekan saya selalu membantu saya dalam memecahkan masalah pekerjaan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	7.1	7.1	7.1
Kurang Setuju	16	10.3	10.3	17.3
Setuju	53	34.0	34.0	51.3
Sangat Setuju	76	48.7	48.7	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Saya yakin akan pensiun dari perusahaan ini**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	13	8.3	8.3	8.3
Kurang Setuju	21	13.5	13.5	21.8
Setuju	58	37.2	37.2	59.0
Sangat Setuju	64	41.0	41.0	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Menurut saya gaji yang saya terima sudah cukup**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	15	9.6	9.6	9.6
Kurang Setuju	31	19.9	19.9	29.5
Setuju	50	32.1	32.1	61.5
Sangat Setuju	60	38.5	38.5	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Frequency Table Komitmen Keorganisasian – *Affective Commitment***

**Jika perusahaan ini mengalami masalah besar, maka secara tidak langsung akan berpengaruh pada masa depan kehidupan saya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	4	2.6	2.6	2.6
Tidak Setuju	17	10.9	10.9	13.5
Kurang Setuju	41	26.3	26.3	39.7
Setuju	66	42.3	42.3	82.1
Sangat Setuju	28	17.9	17.9	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Saya merasa memiliki perusahaan ini**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	16	10.3	10.3	10.3
Kurang Setuju	38	24.4	24.4	34.6
Setuju	64	41.0	41.0	75.6
Sangat Setuju	38	24.4	24.4	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Saya merasa terikat secara emosional di dalam perusahaan ini**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	7.7	7.7	7.7
Kurang Setuju	18	11.5	11.5	19.2
Setuju	83	53.2	53.2	72.4
Sangat Setuju	43	27.6	27.6	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Perusahaan ini mempunyai arti yang besar bagi saya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	15	9.6	9.6	9.6
Kurang Setuju	19	12.2	12.2	21.8
Setuju	74	47.4	47.4	69.2
Sangat Setuju	48	30.8	30.8	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Saya merasa seperti bagian dari keluarga di dalam perusahaan ini**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	16	10.3	10.3	10.3
Kurang Setuju	23	14.7	14.7	25.0
Setuju	62	39.7	39.7	64.7
Sangat Setuju	55	35.3	35.3	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Saya merasa pekerjaan saya di perusahaan ini sesuai dengan keahlian saya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	19	12.2	12.2	12.2
Kurang Setuju	25	16.0	16.0	28.2
Setuju	63	40.4	40.4	68.6
Sangat Setuju	49	31.4	31.4	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	6.4	6.4	6.4
	Kurang Setuju	12	7.7	7.7	14.1
	Setuju	65	41.7	41.7	55.8
	Sangat Setuju	69	44.2	44.2	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

**Saya mengadaptasi tujuan dari perusahaan ini**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	16	10.3	10.3	10.3
	Kurang Setuju	28	17.9	17.9	28.2
	Setuju	61	39.1	39.1	67.3
	Sangat Setuju	51	32.7	32.7	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

**Frequency Table Komitmen Keorganisasian – *Continuance Commitment*****Sangat berat bagi saya untuk mengundurkan diri dari perusahaan ini saat ini**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	13	8.3	8.3	8.3
	Kurang Setuju	27	17.3	17.3	25.6
	Setuju	67	42.9	42.9	68.6
	Sangat Setuju	49	31.4	31.4	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

**Jika saya memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan ini sekarang, maka akan mengganggu rencana masa depan saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	15	9.6	9.6	9.6
	Kurang Setuju	20	12.8	12.8	22.4
	Setuju	66	42.3	42.3	64.7
	Sangat Setuju	55	35.3	35.3	100.0
	Total	156	100.0	100.0	



**Jika ada tawaran pekerjaan lain dengan imbalan yang lebih besar, saya akan menerimanya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	18	11.5	11.5	11.5
Kurang Setuju	26	16.7	16.7	28.2
Setuju	60	38.5	38.5	66.7
Sangat Setuju	52	33.3	33.3	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Penghargaan yang diberikan perusahaan sepadan dengan kontribusi yang telah saya berikan kepada perusahaan ini**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	6.4	6.4	6.4
Kurang Setuju	24	15.4	15.4	21.8
Setuju	65	41.7	41.7	63.5
Sangat Setuju	57	36.5	36.5	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Perusahaan memberikan berbagai pelatihan dalam mengembangkan keahlian bagi para karyawan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	19	12.2	12.2	12.2
Kurang Setuju	14	9.0	9.0	21.2
Setuju	59	37.8	37.8	59.0
Sangat Setuju	64	41.0	41.0	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Frequency Table Komitmen Keorganisasian – Normative Commitment**

**Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini sekarang karena saya mempunyai rasa tanggung jawab kepada orang-orang didalamnya**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	22	14.1	14.1	14.1
Kurang Setuju	20	12.8	12.8	26.9
Setuju	53	34.0	34.0	60.9
Sangat Setuju	61	39.1	39.1	100.0
Total	156	100.0	100.0	

**Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	19	12.2	12.2	12.2
	Kurang Setuju	19	12.2	12.2	24.4
	Setuju	65	41.7	41.7	66.0
	Sangat Setuju	53	34.0	34.0	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

**Rekan kerja saya di perusahaan ini sangat menghargai hasil kerja saya sehingga saya akan merasa bersalah bila saya meninggalkan perusahaan ini sekarang**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	18	11.5	11.5	11.5
	Kurang Setuju	18	11.5	11.5	23.1
	Setuju	68	43.6	43.6	66.7
	Sangat Setuju	52	33.3	33.3	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

**Jika saya mengundurkan diri dari perusahaan ini, maka tidak akan terlihat benar bila saya memutuskan hubungan pribadi saya dengan rekan kerja di perusahaan ini**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	22	14.1	14.1	14.1
	Kurang Setuju	27	17.3	17.3	31.4
	Setuju	61	39.1	39.1	70.5
	Sangat Setuju	46	29.5	29.5	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

**Menurut saya sangat perlu untuk menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan ini**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	20	12.8	12.8	12.8
	Kurang Setuju	16	10.3	10.3	23.1
	Setuju	54	34.6	34.6	57.7
	Sangat Setuju	66	42.3	42.3	100.0
	Total	156	100.0	100.0	

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Pribadi

Nama : Dyaningsih Rini Hapsari  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta/ 14 Juni 1989  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat : Jl. Duta Indah V Blok Gg II/14  
Pondok Duta II - Depok 16418  
Email : dyaningsih.rini@gmail.com

### B. Pendidikan Formal

1995 - 2001 : SDN Tugu X Cimanggis  
2001 - 2004 : SLTP N 91 Jakarta Timur  
2004 - 2007 : SMA N 98 Jakarta Timur  
2007 - 2010 : Program D3 Administrasi Perkantoran dan Sekretari  
FISIP Universitas Indonesia  
2010 - 2012 : Program S1 Ekstensi Administrasi Niaga FISIP  
Universitas Indonesia

### C. Prestasi

2007 : Menjadi salah satu perwakilan dari SMA N 98 Jakarta Timur untuk mengikuti pelatihan dan kompetisi bahasa Jerman.