

**HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI PADA KARYAWAN OUTSOURCING DI PT TELKOM
REGIONAL 1 SUMATERA**

SKRIPSI

OLEH

ADE IRMA

15.860.0236



FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS MEDAN AREA

2019

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

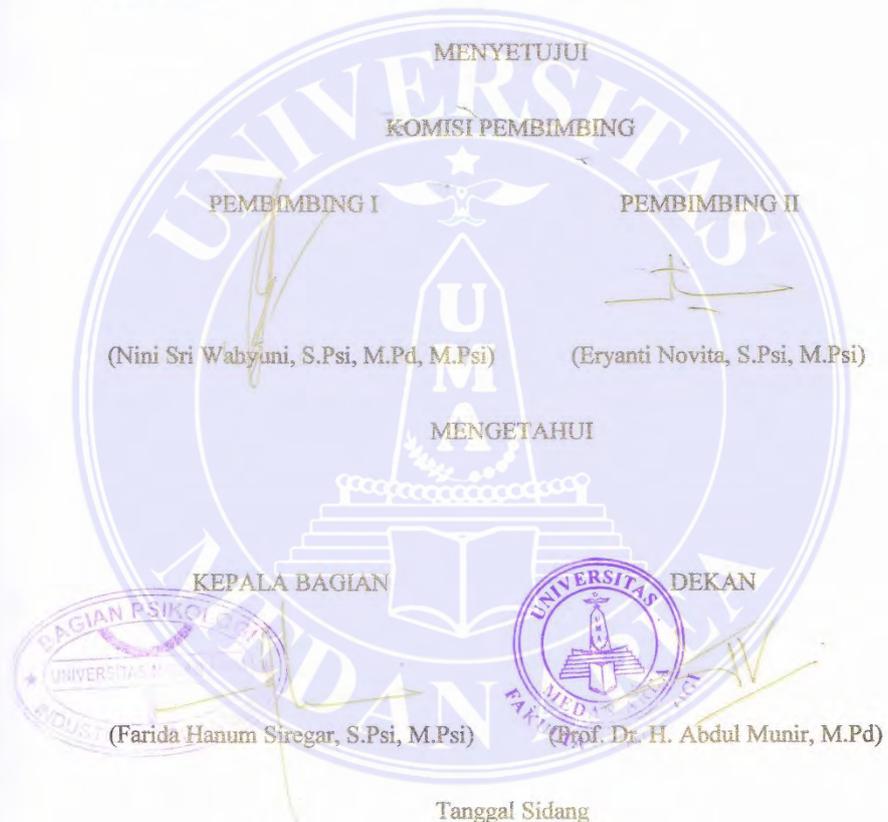
Document Accepted 11/21/19

Access From (repository.uma.ac.id)

JUDUL SKRIPSI : HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA
KARYAWAN *OUTSOURCING* DI PT. TELKOM
REGIONAL 1 SUMATERA

NAMA MAHASISWA : ADE IRMA
NIM : 15. 860. 0236

JURUSAN : PSIKOLOGI



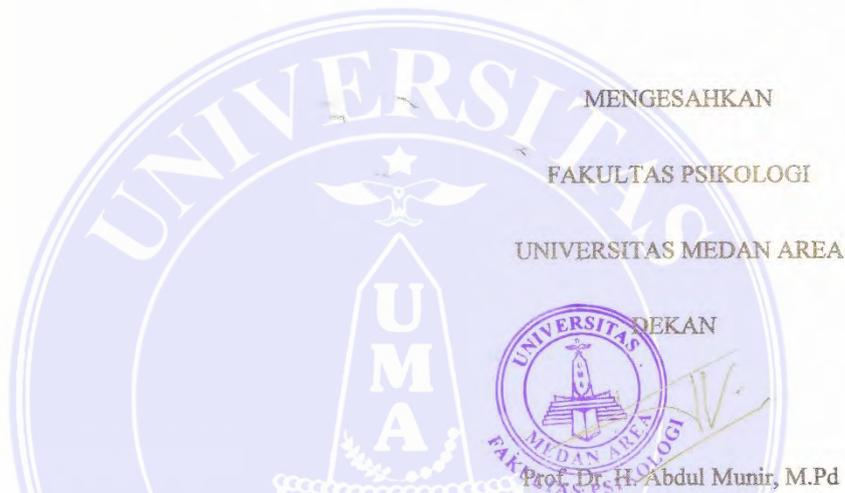
Tanggal Sidang

27 September 2019

DIPERTAHANKA DI DEPAN DEWAN PENGUJI SKRIPSI FAKULTAS
PSIKOLOGI UNIVERSITAS MEDAN AREA DAN DITERIMA UNTUK
MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT GUNA MEMPEROLEH
DERAJAT SARJANA (S1) PSIKOLOGI

PADA TANGGAL

27 September 2019



MENGESAHKAN

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS MEDAN AREA

DEKAN

Prof. Dr. H. Abdul Munir, M.Pd

DEWAN PENGUJI

TANDA TANGAN

1. Nurmaida Irawani Saragih., S.Psi, M.Si : _____
2. Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi : _____
3. Nini Sri Wahyuni, S.Psi, M.Pd, M.Psi : _____
4. Eryanti Novita, S.Psi, M.Psi : _____

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 27 September 2019



NPM : 15.860.0236

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ade Irma
Npm : 15.860.0236
Program Studi : Psikologi Industri & Organisasi (PIO)
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

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

Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan *Outsourcing* di PT. Telkom Regional 1 Sumatera

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, 27 September 2019

Yang menyatakan


(Ade Irma)

iv

ABSTRAK

HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN OUTSOURCING DI PT TELKOM REGIONAL 1 SUMATERA

OLEH:

ADE IRMA

NPM: 15.860.0236

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan *outsourcing* di PT Telkom Regional 1 Sumatera. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 76 orang yang berada di PT Telkom Regional 1 Sumatera. Metode pengambilan sampel dengan menggunakan teknik total sampling. Kepuasan kerja karyawan *outsourcing* menggunakan Skala Kepuasan Kerja yang diukur dari 52 item yang valid ($\alpha = 0,951$), sedangkan komitmen organisasi diukur dengan menggunakan skala komitmen organisasi yang diukur dari 38 item yang valid ($\alpha = 0,898$). Hasil penelitian ini menunjukkan koefisien korelasi r_{xy} 0,759 dengan $p = 0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti yaitu terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dapat diterima. Nilai koefisien korelasi positif menunjukkan bahwa arah hubungan kedua variabel adalah positif, artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen organisasi. Kepuasan kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 54,6% pada komitmen organisasi dan sebesar 45,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF JOB SATISFACTION WITH COMMITMENT ORGANIZATION IN OUTSOURCING EMPLOYEE OF PT. TELKOM REGIONAL 1 SUMATERA

ADE IRMA

15. 860.0236

This study aims to determine the relationship of job satisfaction with commitment organization in outsourcing employee of PT Telkom Regional 1 Sumatera. The population of this study is outsourcing employee in PT Telkom Regional 1 Sumatera as many as 76 people. The sample was 76 people, the sample was taken by using total sampling technique. The data were collected using two psychological scale is Job Satisfaction Scale (52 valid aitem, $\alpha = 0,951$) and Commitment Organization Scale (38 valid aitem, $\alpha = 0,898$). The results of this study show the correlation coefficient of $r_{xy} 0,759$ with $p = 0,000 < 0,05$. The results show that the hypothesis proposed by the researcher that there is a positive relationship between job satisfaction with commitment organization is acceptable. Positive correlation coefficient value indicates that the direction of relationship between the two variables is positive, meaning the highest job satisfaction the highest commitment organization. Job satisfaction gives effective contribution of 54,6% at commitment organization and equal to 45,4% influenced by other factor that not examined in this research.

Keywords: Job Satisfaction, Commitment Organization

KATA PENGANTAR

Assalamu`alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang yang telah memberikan rahmat, hidayah dan inayah-Nya kepada kami, sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi penelitian ini tentang “Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada karyawan Outsourcing di PT. Telkom Regional 1 Sumatera”.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk mengerjakan penelitian pada program Strata-1 pada Universitas Medan Area Fakultas Psikologi. Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan berbagai pihak.

Penulis menyadari skripsi penelitian ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan di lapangan serta bias dikembangkan lebih lanjut. Aamiin.

Wassalamu`alaikum Wr. Wb.

Medan, 24 Maret 2019

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	iv
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
UCAPAN TERIMA KASIH	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	11
1. Manfaat Teoritis	11
2. Manfaat Praktis	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Outsourcing	12
1. Sejarah Outsourcing	12
2. Pengertian Outsourcing	13
B. Komitmen Organisasi	14
1. Pengertian Komitmen Organisasi	14
2. Ciri-Ciri Komitmen Organisasi	16
3. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi	18
4. Faktor Komitmen Organisasi	21
5. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi	25
6. Dampak Komitmen Organisasi	30
7. Pengukuran Komitmen Organisasi	31
C. Kepuasan Kerja	32
1. Pengertian Kepuasan Kerja	32
2. Ciri-ciri Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja	33
3. Teori Kepuasan Kerja	36
4. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	41
5. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	46

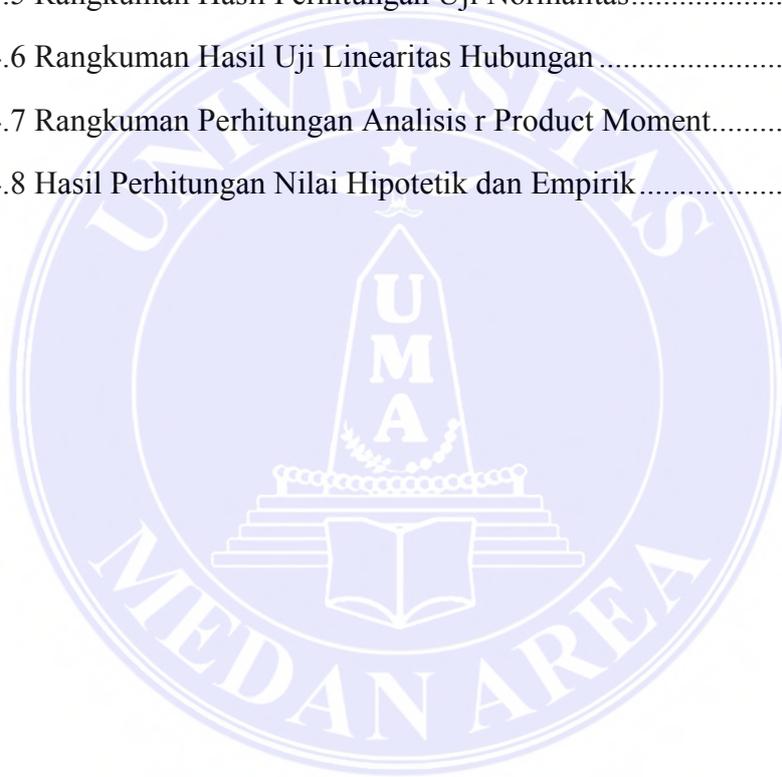
	6. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja	54
	7. Pengukuran Kepuasan Kerja.....	60
	D. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen	
	Organisasi	61
	E. Kerangka Konseptual	65
	F. Hipotesis	65
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	66
	A. Jenis dan Desain Penelitian	66
	B. Identifikasi Variabel Penelitian	67
	C. Definisi Operasional Variabel Penelitian	67
	D. Subjek Penelitian	68
	1. Populasi	68
	2. Sampel	68
	3. Teknik Pengambilan Sampel	69
	E. Teknik Pengumpulan Data	69
	1. Skala Kepuasan Kerja.....	70
	2. Skala Komitmen Organisasi	70
	F. Validitas dan Reliabilitas	71
	1. Validitas.....	71
	2. Reliabilitas	72
	G. Teknik Analisis Data	73
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
	A. Orientasi Kancan Penelitian	75
	1. Sejarah Telkom Regional – 1 Sumatera	75
	2. Visi dan Misi Perusahaan	78
	B. Persiapan Penelitian	78
	1. Persiapan Administrasi	79
	2. Persiapan Alat Ukur.....	79
	3. Uji Coba Alat Ukur (Try Out Terpakai).....	82
	C. Pelaksanaan Penelitian	86
	D. Analisis Data dan Hasil Penelitian	87
	1. Uji Asumsi	87
	2. Uji Normalitas	87
	3. Uji Linearitas	88
	4. Hasil Perhitungan Korelasi <i>r Product Moment</i>	89
	5. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	90
	E. Pembahasan	93
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	98
	A. Simpulan	98
	B. Saran	99
	1. Bagi Perusahaan.....	99

2. Bagi Karyawan	99
3. Bagi Peneliti Selanjutnya.....	100
DAFTAR PUSTAKA	101



DAFTAR TABEL

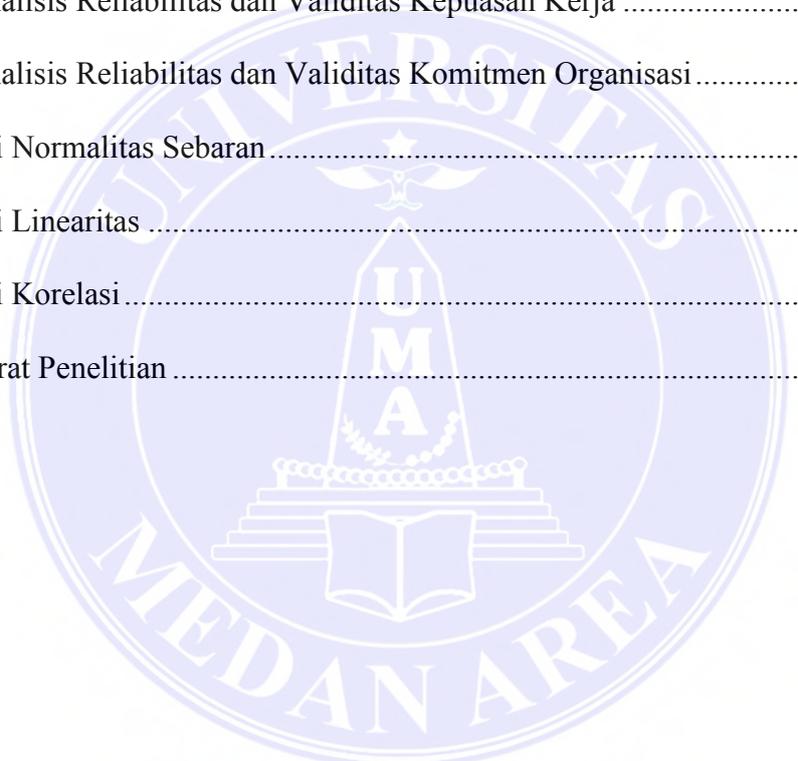
Tabel 4.1 Distribusi Penyebaran Skala Kepuasan Kerja Sebelum Uji Coba .	80
Tabel 4.2 Distribusi Penyebaran Skala Komitmen Organisasi Sebelum Uji Coba.....	82
Tabel 4.3 Distribusi Penyebaran Skala Kepuasan Kerja Sesudah Uji Coba..	84
Tabel 4.4 Distribusi Penyebaran Skala Komitmen Organisasi Sesudah Uji Coba.....	85
Tabel 4.5 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas.....	87
Tabel 4.6 Rangkuman Hasil Uji Linearitas Hubungan	88
Tabel 4.7 Rangkuman Perhitungan Analisis r Product Moment.....	89
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Nilai Hipotetik dan Empirik.....	91



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran:

1. Data Mentah Kepuasan Kerja Sesudah Try Out	106
2. Data Mentah Komitmen Organisasi Sesudah Try Out.....	109
3. Skala Likert (<i>quisioner</i>) Kepuasan Kerja.....	116
4. Skala Likert (<i>quisioner</i>) Komitmen Organisasi	118
5. Analisis Reliabilitas dan Validitas Kepuasan Kerja	122
6. Analisis Reliabilitas dan Validitas Komitmen Organisasi	127
7. Uji Normalitas Sebaran	133
8. Uji Linearitas	134
9. Uji Korelasi	137
10. Surat Penelitian	138



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Fenomena globalisasi yang terjadi saat ini merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari, dan pasti akan terjadi. Globalisasi memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup setiap perusahaan. Akibat globalisasi di dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Dengan adanya globalisasi juga menciptakan suatu ancaman, berupa semakin banyaknya persaingan-persaingan dalam bisnis. Semakin ketatnya persaingan membuat perusahaan terus berlomba-lomba untuk melakukan inovasi agar dapat mengimbangi dan bahkan memenangkan persaingan yang ada dalam dunia bisnis.

Persaingan dalam dunia bisnis antar perusahaan juga membuat perusahaan harus lebih berkonsentrasi dalam menciptakan produk dan jasa yang terkait dengan kompetensi utamanya. Dengan begitu diharapkan perusahaan dapat menghasilkan sejumlah produk dan jasa yang memiliki kualitas dan daya saing di pasaran. Perusahaan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan suatu perusahaan tersebut secara efektif dan efisien. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, efektif adalah (tentang usaha, tindakan) yang dapat membawa hasil, sedangkan efisien berarti mampu menjalankan tugas dengan tepat dan cermat.

Efektifitas dan efisiensi dalam suatu organisasi ditentukan oleh pengolahan sumber daya yang dimiliki suatu organisasi tersebut. Di antara berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu hal yang sangat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi di dalam suatu perusahaan. SDM merupakan aset

organisasi yang sangat penting karena manusia merupakan sumber daya yang selalu dibutuhkan dalam produksi barang ataupun jasa.

Salah satu bentuk upaya efisiensi dalam mengelola sumber daya manusia adalah dengan meminimalkan biaya dengan mempekerjakan tenaga kerja yang sedikit mungkin. Dengan begitu diharapkan tenaga kerja dapat memberi kontribusi semaksimal mungkin sesuai sasaran perusahaan tersebut. Sehingga sekarang ini banyak perusahaan memilih menggunakan tenaga alih daya atau yang lebih dikenal dengan istilah *outsorce*.

Praktek kerja dengan sistem kontrak (*outsourcing*) bukanlah hal baru dalam dunia kerja di Indonesia. Pasal 64 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menjelaskan bahwa perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis.

Dimuatnya ketentuan *outsourcing* pada Undang-Undang Ketenagakerjaan dimaksudkan dapat menciptakan lapangan kerja dan mengurangi jumlah pengangguran yang pada kenyataannya pengangguran setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan. Hal ini memperjelas bahwa penggunaan tenaga ahli daya atau tenaga kerja *outsourcing* dalam menunjang kegiatan operasional suatu perusahaan sah digunakan menurut Undang-Undang.

Di indonesia penggunaan karyawan *outsourcing* juga semakin marak dan telah menjadi kebutuhan tersendiri bagi perusahaan. Dari hasil survey Devisi Riset PPM Manajemen (2008) menunjukkan bahwa dari 44 perusahaan yang terdiri dari berbagai industri terdapat 73% perusahaan indonesia menggunakan karyawan *outsourcing*. Dari 73% perusahaan yang menggunakan tenaga *outsourcing* merasa puas dengan kinerja, semangat kerja, disiplin kerja serta loyalitas kerja para karyawan *outsourcing*.

PT. Telkom salah satu perusahaan yang banyak menggunakan jasa tenaga kerja *outsourcing*. PT. Telekomunikasi Indonesia yang lebih dikenal dengan PT. Telkom adalah salah satu perusahaan penyedia layanan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Pelanggannya mencapai 151,9 juta pelanggan tetap sebesar 25,8 juta. Telkom memiliki unit-unit bisnis yang tersebar berbagai area di Indonesia.

Telkom sendiri memiliki 7 divisi regional dan 1 divisi network untuk mengelola badan usahanya. Divisi regional menyelenggarakan jasa telekomunikasi di wilayah masing-masing dan divisi network menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh luar negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Divisi Regional yang mengelola di bagian wilayah Sumatera adalah divisi regional 1 Sumatera. Seluruh witel yang ada di Sumatera baik witel Aceh, Medan, Jambi, Bengkulu, Sumatera utara, Sumatera Barat, Riau Daratan, Riau Kepulauan, Sumatera Selatan, Lampung, dan Bangka Belitung dikelola oleh divisi regional 1 Sumatera. Penggunaan karyawan *outsourcing* sebagai penunjang dalam mengelola perusahaan.

Menurut Utami (2014) penggunaan karyawan *outsourcing* memiliki beberapa manfaat bagi PT. Telkom yaitu: (1) Meningkatkan fleksibilitas dalam mengembangkan produk baru dan penyesuaian dengan perkembangan teknologi, sehingga perusahaan dapat berkonsentrasi untuk mengembangkan produk baru & teknologi. (2) Produk yang sudah stabil dan menggunakan teknologi lama bisa dikembangkan di perusahaan mitra. (3) Meningkatkan daya saing perusahaan dengan efisiensi penggunaan fasilitas dan teknologi yang berkembang pesat. (4) Dapat lebih konsentrasi/fokus pada *core-business*. (5) Dapat berbagi resiko kepada perusahaan yang dapat dipercaya. (6) Dapat memperkuat daya saing dengan jalan efisiensi. (7) Dapat menyerap tenaga kerja sekaligus mengurangi pengangguran di Indonesia. (8) Memungkinkan terjadinya *transfer of knowledge* yang berarti peluang untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia.

Penggunaan tenaga kerja *outsourcing* diharapkan perusahaan harus bisa meningkatkan produktivitasnya serta dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien sehingga bisa bersaing dalam dunia bisnis. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka perusahaan membutuhkan adanya komitmen organisasi pada karyawannya.

Dipastikan bahwa tidak ada satupun pimpinan perusahaan yang tidak menginginkan seluruh karyawannya memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan mereka. Bahkan pada umumnya setiap perusahaan berusaha meningkatkan komitmen karyawannya baik karyawan tetap ataupun kontrak/*outsourcing* terhadap perusahaan.

Menurut Greenberg dan Baron (dalam Umam, 2018) komitmen organisasi adalah suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan tidak ingin meninggalkan organisasi tersebut. Menurut Mowday komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi (dalam Sopiah, 2008).

Minimnya komitmen dapat mempengaruhi kurangnya minat untuk bertahan di perusahaan, hal ini dilihat dari karyawan yang sering menjadikan perusahaan tempat bekerja sebagai *batu loncatan* untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Minimnya komitmen juga dapat membuat perusahaan mengalami kerugian dimana setiap perekrutan membutuhkan banyak pengeluaran yang tak sebanding dengan produktivitas karyawan selama bekerja.

Menurut Teresia dan Suyasa (dalam Zulkarnain, 2013) komitmen yang rendah akan menyebabkan kesulitan pada organisasi, karyawan tidak akan memberikan yang terbaik kepada organisasi dan dapat dengan mudah keluar dari organisasi. Koch (dalam Sopiah, 2008) juga menambahkan dimana karyawan yang memiliki komitmen rendah akan berdampak pada organisasi tersebut, seperti tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja, kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada perusahaan.

Fenomena yang berhasil peneliti dapatkan di lapangan, bahwa masih ada saja karyawan khususnya tenaga kerja *outsourcing* yang kurang menunjukkan komitmen terhadap organisasi seperti yang diharapkan perusahaan. Hal tersebut dilihat dari hasil observasi yang peneliti lakukan terhadap karyawan *outsourcing*. Yang dimana berdasarkan hasil observasi beberapa karyawan masih ada saja yang mengeluh mengenai pekerjaannya mereka, mereka juga terlihat kurang berkonsentrasi pada pekerjaannya karena mereka selalu saja melakukan aktivitas lain pada saat jam kerja seperti menonton film atau youtube, membuka aplikasi online shop, sarapan atau makan siang, berdandan, menelfon dan sebagainya. Ketika ada masalah atau ada teman yang sedang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya ada beberapa karyawan terlihat acuh ketika ada teman yang sedang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Karyawan *outsourcing* terlihat acuh ketika ada kegiatan-kegiatan yang ada di dalam organisasi, mereka juga sangat jarang sekali mengikuti kegiatan tersebut. Mereka juga terlihat tidak menunjukkan perilaku menempatkan prioritas di atas departemen, karena karyawan sering meninggalkan pekerjaannya/pergi keluar kantor untuk urusan pribadinya walaupun itu disaat jam kerja, serta ada beberapa karyawan yang sering izin tidak hadir ataupun pulang lebih dahulu sebelum jam pulang kantor bukan disebabkan sakit tetapi karena ada urusan pribadi mereka. Mereka juga masih melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik, karena beberapa karyawan ada yang sedang melamar pekerjaan ke perusahaan lain meskipun kontrak mereka belum habis dan mereka mengaku jika ada pekerjaan yang lebih baik akan meninggalkan pekerjaannya saat itu juga. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di lapangan, menunjukkan bahwa adanya komitmen rendah yang dimiliki karyawan *outsourcing* terhadap organisasi tersebut.

Apabila karyawan yang memiliki komitmen yang rendah tidak diberi penanganan akan memiliki dampak yang negatif baik dampak bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

Karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.

Namun untuk menciptakan tingkat komitmen organisasi diantara karyawan bukan merupakan pekerjaan yang mudah. Sehingga perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut Stum (dalam Sopiah, 2018) ada 5 faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: (1) budaya keterbukaan, (2) kepuasan kerja, (3) kesempatan personal untuk berkembang, (4) arah organisasi, dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. McShane dan Glinow (dalam Priansa, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi salah satunya adalah kepuasan karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunlu *et al* (dalam Taurisa dkk, 2012) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi, dimana ketika kepuasan kerja seseorang meningkat maka pada saat itu pula komitmen organisasi mereka akan meningkat juga. Namun apabila dalam lingkungan kerja seorang karyawan tidak mendapatkan yang diharapkan maka dipastikan komitmen karyawan tersebut rendah.

Kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya (Howell dan Dipboye dalam Munandar, 2001). Locke (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Setiap karyawan dalam bekerja mempunyai harapan terhadap perusahaannya. Harapan tersebut adalah terpenuhinya faktor pekerjaan, faktor gaji, faktor promosi, faktor supervisi, faktor fasilitas, faktor rekan kerja dan faktor kondisi kerja (Lianda dalam Simarmata, 2014).

Tercapainya kepuasan kerja merupakan kebutuhan setiap karyawan yang bekerja, bukan saja yang bersifat fisik namun juga lebih bersifat psikis (Widyastanti dalam Simarmata, 2014). Artinya kepuasan kerja lebih mengarah kepada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Maka arti dari kepuasan kerja adalah suatu respon emosional saat seorang karyawan mendapatkan kesenangan dari suatu pekerjaan (Muchinsky dalam Simarmata, 2014).

Kepuasan kerja menurut Johan (2002) merupakan salah satu faktor yang penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Dari hasil observasi terhadap karyawan *outsourcing*, mereka menunjukkan perilaku tidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Karena beberapa karyawan ada yang mencoba mencari pekerjaan lain yang lebih baik menurut mereka, karyawan juga sering datang terlambat, disaat jam kerja mereka sering melakukan aktivitas lain, dan mereka juga kurang memiliki komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti “Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan *Outsourcing* di PT Telkom Regional 1 Sumatera”.

B. Identifikasi Masalah

Penggunaan karyawan *outsourcing* pada sebuah perusahaan dimaksudkan untuk memperoleh SDM yang lebih profesional karena karyawan *outsourcing* biasanya dibekali

skill yang mumpuni dibidangnya (Yasar, 2012). Oleh karena itu, perusahaan mempercayakan aktivitas di luar aktivitas utama (*non-core business*) mereka kepada karyawan *outsourcing* agar perusahaan lebih fokus pada aktivitas bisnis inti (*core business*) dan diharapkan perusahaan bisa meningkatkan produktivitasnya serta dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien sehingga bisa bersaing dalam dunia bisnis. Agar dapat mewujudkan tujuan tersebut maka perusahaan membutuhkan adanya komitmen organisasi pada karyawannya. Meskipun Karyawan *outsourcing* termasuk dalam karyawan kontrak yang melibatkan pihak ketiga tetapi mereka juga harus mengikuti peraturan perusahaan dan diharapkan memiliki komitmen yang tinggi oleh perusahaan. Karena minimnya komitmen dapat mempengaruhi produktivitas, performance kerja, dan bahkan membuat kerugian bagi perusahaan tersebut.

Tetapi pada karyawan tenaga kerja *outsourcing* di PT Telkom Regional 1 Sumatera, terlihat kurang adanya keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Mereka terlihat masih ada melakukan aktivitas lain disaat jam kerja, sering meninggalkan pekerjaannya/pergi keluar kantor untuk urusan pribadinya walaupun itu disaat jam kerja, serta ada beberapa karyawan yang sering izin tidak hadir ataupun pulang lebih dahulu sebelum jam pulang kantor bukan disebabkan sakit tetapi karena ada urusan pribadi mereka. Disaat ada kegiatan atau acara di kantor mereka juga sangat jarang sekali mengikutinya. Hal ini menjadi identifikasi kurangnya komitmen pada karyawan tenaga kerja *outsourcing*. Komitmen organisasi yang rendah karena dampak adanya ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya, hal ini dapat dilihat dari karyawan dari hasil observasi terhadap karyawan *outsourcing* dimana beberapa karyawan ada yang mencoba mencari pekerjaan lain yang lebih baik menurut mereka, karyawan juga sering datang terlambat, disaat jam kerja mereka sering melakukan aktivitas lain.

C. Batasan Masalah

Peneliti membatasi masalahnya dengan menjelaskan tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan *outsourcing*. Hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada penelitian ini diukur berdasarkan aspek-aspek kedua variabel. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan *outsourcing* di PT Telkom Regional 1 Sumatera, yang berjumlah 76 karyawan. Ada pun lokasi penelitian ini di jalan Prof. DR. HM Yahmin No 2 Perintis, Medan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “apakah ada hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan *outsourcing* PT Telkom Regional 1 Sumatera”

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah “untuk mengetahui apakah ada hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan *outsourcing* PT Telkom Regional 1 Sumatera”.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu psikologi, terutama psikologi industri dan organisasi mengenai dalam mengelola manusia sebagai sumber daya. Secara umum hasil dari penelitian dapat memberikan gambaran mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan

Bagi perusahaan dapat dijadikan masukan dan saran sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan dalam upaya untuk lebih memperhatikan kepuasan kerja guna meningkatkan komitmen organisasi demi kemajuan perusahaan dimasa yang akan datang.

b. Bagi karyawan

Bagi karyawan hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan komitmen kerja dan kepuasan kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Outsourcing*

1. Sejarah *Outsourcing*

Sejalan dengan terjadinya revolusi industri, perusahaan-perusahaan berusaha menemukan terobosan-terobosan baru dalam memenangkan persaingan. Pada tahap ini, kemampuan untuk mengerjakan sesuatu saja tidak cukup untuk menang secara kompetitif, melainkan harus disertai dengan kesanggupan untuk menciptakan produk paling bermutu dengan biaya rendah (Husni, 2014).

Selanjutnya, pada tahun 1970 dan 1980, perusahaan menghadapi persaingan global, dan mengalami kesulitan karena kurangnya persiapan akibat struktur manajemen yang bengkok. Akibatnya, resiko usaha dalam segala hal, termasuk resiko ketenagakerjaan pun meningkat. Tahap ini merupakan awal timbulnya pemikiran *outsourcing* di dunia usaha. Untuk meningkatkan keluwesan dan kreativitas, banyak perusahaan besar membuat strategi baru dengan konsentrasi pada bisnis inti, mengidentifikasi proses yang kritis, dan memutuskan hal-hal yang harus di*outsource* (Husni, 2014).

Gagasan awal berkembangnya *outsourcing* adalah untuk membagi risiko usaha dalam berbagai masalah, termasuk ketenagakerjaan. Pada tahap awal *outsourcing* belum diidentifikasi secara formal sebagai strategi bisnis. Hal ini terjadi karena banyak perusahaan yang semata-mata mempersiapkan diri pada bagian-bagian tertentu yang bisa mereka kerjakan, sedangkan untuk bagian yang tidak bisa dikerjakan secara internal, dikerjakan melalui *outsource* (Husni, 2014).

Sekitar tahun 1990, *outsourcing* telah mulai berperan serbagai jasa pendukung. Tingginya persaingan telah menuntut manajemen perusahaan melakukan perhitungan pengurangan biaya. Perusahaan mulai melakukan *outsourc*e terhadap fungsi-fungsi yang penting bagi perusahaan, tetapi berhubungan langsung dengan bisnis inti perusahaan (Husni, 2014).

Mengingat bisnis *outsourcing* berkaitan erat dengan praktik ketenagakerjaan, peraturan-peraturan yang berhubungan dengan ketenagakerjaan menjadi faktor penting dalam memacu perkembangan *outsourcing* di Indonesia. Legalisasi penggunaan jasa *outsourcing* baru terjadi pada tahun 2003, yakni dengan keluarnya Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Husni, 2014).

2. Pengertian *Outsourcing*

Dalam bidang ketenagakerjaan, *outsourcing* diartikan sebagai pemanfaatan tenaga kerja untuk memproduksi atau melaksanakan suatu pekerjaan oleh suatu perusahaan, melalui perusahaan penyedia/pengarah tenaga kerja (Husni, 2014). Ini berarti ada perusahaan yang secara khusus melatih/mempersiapkan, menyediakan, mempekerjakan tenaga kerja untuk kepentingan perusahaan lain. Perusahaan inilah yang mempunyai hubungan kerja secara langsung dengan buruh/pekerja yang dikerjakan.

Dalam bidang manajemen, *outsourcing* diberikan pengertian pendelegasian operasi dan manajemen harian suatu proses bisnis pihak luar (perusahaan penyedia jasa *outsourcing*) (Husni, 2014). *Outsourcing* awalnya

merupakan istilah dalam dunia bisnis untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja suatu perusahaan dengan mendatangkan dari luar perusahaan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan *outsourcing* adalah karyawan yang diambil dari perusahaan penyedia jasa.

B. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Mowday (dalam Sopiah, 2008) juga menyebutkan komitmen organisasi kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasi. Menurut Mowday komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi (dalam Sopiah, 2008).

Luthans (dalam Priansa, 2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan: (a) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tertentu (b) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi (c) Keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Allen dan Mayer (dalam Priansa, 2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas,

keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Minner (dalam Sopiah, 2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja.

Menurut Newstroom (dalam Sopiah, 2008) secara konseptual komitmen organisasi ditandai oleh tiga hal:

- a. Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi.
- c. Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Greenberg dan Baron (dalam Umam, 2018) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan diperusahaan tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi ialah suatu kondisi di mana seorang karyawan memiliki loyalitas kepada perusahaan sehingga karyawan tersebut dapat mengidentifikasi

dirinya sebagai bagian dari organisasi dan mengerahkan segala usaha demi tercapainya tujuan perusahaan.

2. Ciri-ciri Komitmen Organisasi

Goleman (dalam Wijaya dkk, 2016) menyatakan bahwa ciri-ciri seseorang yang memiliki komitmen organisasi adalah:

- a. Memiliki inisiatif untuk mengatasi masalah yang muncul, baik secara langsung terhadap dirinya atau kelompoknya.
- b. Bernuansa emosi, yaitu menjadikan sasaran individu dan sasaran organisasi menjadi satu dan sama atau merasakan keterikatan yang kuat.
- c. Bersedia melakukan pengorbanan yang diperlukan, misalnya menjadi “patriot”.
- d. Memiliki visi strategis yang tidak mementingkan diri sendiri.
- e. Bekerja secara sungguh-sungguh walaupun tanpa imbalan secara langsung.
- f. Merasa sebagai pemilik atau memandang diri sebagai pemilik sehingga setiap tugas diselesaikan secepat dan sebaik mungkin.
- g. Memiliki rumusan misi yang jelas untuk gambaran tahapan yang akan dicapai.
- h. Memiliki kesadaran diri dengan perasaan yang jernih bahwa pekerjaan bukanlah suatu beban.

Menurut Michaels (dalam Francisko, 2017), ciri-ciri komitmen organisasi dijelaskan sebagai berikut:

- a. Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan : menyenangi pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaan walaupun tidak bekerja.
- b. Ciri-ciri komitmen dalam kelompok : sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerjanya sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran orang baru.
- c. Ciri-ciri komitmen organisasi antara lain : selalu berupaya untuk menyukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berpikir positif pada kritik teman-teman, menempatkan prioritas.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen organisasi dapat dilihat dari Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan, Ciri-ciri komitmen dalam kelompok, dan Ciri-ciri komitmen organisasi.

3. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Menurut Meyer, Allen, dan Smith (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

- a. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan.
- b. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
- c. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Kanter (dalam Sopiah, 2008) juga mengemukakan adanya tiga aspek dari komitmen organisasi, yaitu:

- a. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen karyawan terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan

karyawan lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

- c. Komitmen control (*control commitment*), yaitu komitmen karyawan pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.

Menurut Priansa (2018) komitmen organisasi pegawai terdiri atas komponen sikap dan kehendak. Komponen sikap terdiri dari:

- a. Identifikasi.

Penerimaan tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi pegawai. Penerimaan ini merupakan dasar dari komitmen organisasional. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijakan organisasi, kesamaan nilai pribadi, dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi

- b. Keterlibatan Sesuai Peran dan Tanggung Jawab Pekerjaan.

Hal ini tercermin dari usaha pegawai untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Pegawai bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Pegawai akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan di luar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh

organisasi, bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja.

c. Kehangatan, Afeksi, dan Loyalitas.

Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai.

Sedangkan adapun yang termasuk kedalam komponen kehendak menurut Priansa (2018), yaitu:

a. Kesiediaan untuk Menampilkan Usaha.

Kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan organisasi agar dapat maju.

b. Keinginan untuk Tetap Berada dalam Organisasi.

Pegawai dengan komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu yang lama.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa aspek-aspek komitmen organisasi adalah *Affective commitment*, *Continuance commitment*, *Normative commitment*, komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), komitmen terpadu (*cohesion commitment*), komitmen control (*control commitment*), komponen sikap (identifikasi; keterlibatan sesuai peran; dan tanggung jawab

pekerjaan; kehangatan, afeksi, dan loyalitas) dan komponen kehendak (kesediaan untuk menampilkan usaha; dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi)

4. Faktor Komitmen Organisasi

Banyak ahli yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Diantaranya menurut Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal, meliputi tuntutan pekerjaan dan faktor pilihan pekerjaan. Maksud dari faktor personal adalah apakah seorang karyawan mampu melaksanakan tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan tersebut. Karyawan yang mampu melaksanakan tuntutan pekerjaannya maka komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut akan terbentuk.
- b. Faktor organisasi, meliputi pengalaman kerja awal di organisasi, pengawasan dari organisasi dan tujuan organisasi. Maksud dari pengalaman awal kerja di organisasi yaitu bagaimana pengalaman karyawan ketika awal bekerja/masuk dengan organisasi tersebut apakah menyenangkan atau malah sebaliknya. Adapun maksud dari pengawasan adalah bagaimana pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut, apakah ketat atau malah sebaliknya. Serta maksud dari tujuan organisasi yaitu apakah karyawan dapat melaksanakan tujuan-tujuan organisasi tersebut. Pengalaman kerja awal di organisasi, pengawasan dari organisasi dan tujuan organisasi nantinya akan

membentuk atau memunculkan suatu tanggung jawab karyawan dan pada akhirnya memunculkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

- c. Faktor dari luar organisasi, yaitu faktor yang bukan berasal dari organisasi. Misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain diluar organisasi. Jika ada peluang alternatif pekerjaan lain dan pekerjaan tersebut lebih baik dari peluang yang sekarang, maka karyawan akan memilih alternatif pekerjaan lain yang lebih baik dan meninggalkan pekerjaan yang lama.

Menurut Stum (dalam Sopiah, 2008) ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu: (a) Budaya keterbukaan, (b) Kepuasan kerja, (c) Kesempatan promosi untuk berkembang, (d) Arah organisasi, (e) Penghargaan kerja yang sesuai kebutuhan.

Mowday, Porters, dan Steers (dalam Priansa, 2018) menyatakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan dalam organisasi, yaitu

- a. Faktor personal. Meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras serta faktor kepribadian yang dimiliki pegawai.
- b. Faktor karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang menantang, kejelasan tugas, umpan balik sebagai sarana evaluasi hasil kerja, interaksi sosial dan suasana kondusif.
- c. Faktor karakteristik struktur. Meliputi desentralisasi dan otonomi, tanggung jawab, kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai, serta sifat dan karakteristik pimpinan.

- d. Faktor pengalaman kerja. Meliputi ketergantungan organisasi kerja, nilai pentingnya individu bagi organisasi kerja, sejauhmana harapan pegawai dapat terpenuhi oleh organisasi, sikap positif dari rekan kerja terhadap organisasi kerja serta tipe kepemimpinan yang ada dan berkembang di dalam organisasi.

Menurut McShane dan Glinow (dalam Priansa, 2018) komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu:

- a. Keadilan dan Kepuasan Kerja.

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas pegawai adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi pegawai sulit untuk dicapai jika pegawai menghadapi beban kerja yang meningkat namun justru keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh pimpinan atau manajer tingkat atas saja. Oleh karena itu, organisasi dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagai keuntungan yang diperoleh organisasi, tidak hanya untuk pimpinan dan manajer tingkat atas, namun juga pegawai dalam level yang lebih teknis dan operasional.

- b. Keamanan Kerja.

Pegawai membutuhkan hubungan kerja yang timbal balik dengan organisasi. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana pegawai percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan maupun manajer organisasi. Di sisi lain, ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah. Tidak

mengerankan jika ancaman PHK adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas pegawai, bahkan diantara mereka yang pekerjaannya tidak beresiko.

c. Pemahaman Organisasi.

Pemahaman organisasi merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguat ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi. Pegawai secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan organisasi dan pengalaman pribadi dari bagian lain.

d. Keterlibatan Pegawai.

Pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi. Melalui partisipasi tersebut maka pegawai mulai melihat organisasi sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan pegawai juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan berarti organisasi mempercayai pegawainya.

e. Kepercayaan Pegawai.

Kepercayaan berarti keyakinan pegawai terhadap organisasi. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, maka diantara kedua belah pihak harus saling mempercayai. Kepercayaan penting bagi komitmen organisasi karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Pegawai merasa wajib

bekerja untuk organisasi hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas tentang faktor-faktor komitmen organisasi maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor personal, faktor organisasional dan faktor yang bukan dari dalam organisasi. Sehingga jika dilakukan perbaikan pada faktor tersebut maka akan tercipta komitmen organisasi yang tinggi dari dalam diri karyawan tersebut.

5. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Gary Dessler (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. *Make it charismatic*: menjadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition*: Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures*: Bila ada keluhan atau komplain dan pihak luar ataupun dan internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two-way communications*: Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

5. *Create a sense of community*: Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dll.
6. *Build value-based homogeneity*: Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
7. *Share and share alike*: Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.
8. *Emphasize barn raising, cross-utilization, and teamwork*: Organisasi sebagai suatu community harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di "tempat basah" perlu juga ditempatkan di "tempat yang kering". Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.
9. *Get together*: Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa tedalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi

bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dll. yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.

10. *Support employee development*: Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi mem-perhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to Actualizing*: Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
12. *Provide first-year job challenge*: Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
13. *Enrich and empower*: Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan, dll.
14. *Promote from within*: Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dan luar perusahaan.

15. *Provide developmental activities*: Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.
16. *The question of employee security*: Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.
17. *Commit to peoplefirst values*: Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan akan benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.
18. *Put it in writing*: Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dll. organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.
19. *Hire "Right-Kind" managers*: Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dll pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20. *Walk the talk*: Tindakan jauh lebih efektif dan sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

Minner (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa proses terjadinya komitmen organisasi itu berbeda. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fase *initial commitment*, yaitu adanya faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada tahap ini adalah:
 - a. Karakteristik individu,
 - b. Harapan-harapan pada organisasi,
 - c. Karakteristik pekerjaan.
2. Fase *commitment during early employment* yang terjadi pada karyawan yang telah bekerja selama beberapa tahun. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada tahap ini diantaranya:
 - a. Pengalaman kerja yang dirasakan pada tahap awal bekerja,
 - b. Bagaimana pekerjaannya,
 - c. Bagaimana sistem penggajiannya,
 - d. Bagaimana gaya supervisinya,
 - e. Bagaimana hubungan dia dengan rekan kerjanya ataupun hubungan dia dengan pimpinannya.

Semua faktor diatas akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan menghasilkan komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

3. Fase *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada tahap ini berkaitan dengan:
- a. Investasi,
 - b. Modal kerja,
 - c. Hubungan sosial yang tercipta di organisasi,
 - d. Pengalaman selama bekerja.

Faktor diatas akan berpengaruh pada kelangsungan keanggotaan seseorang atau karyawan dalam organisasinya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa mengenai proses terjadinya komitmen organisasi terdapat adanya bentuk motivasi dan stimulus yang diberikan pimpinan guna meningkatkan komitmen seperti memberikan contoh dan pelatihan, memperkenalkan dan mengajak anggota untuk memahami tujuan yang telah dibuat serta menterjemahkannya ke dalam tindakan nyata, mengajak memahami nilai, visi dan misi serta iklim organisasi yang mampu meningkatkan prestasi anggota.

6. Dampak Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (dalam Priansa, 2018) dampak komitmen organisasi dapat ditinjau dari dua sudut yaitu:

- a) Ditinjau dari Sudut Organisasi.

Pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut,

rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.

b) Ditinjau dari Sudut Pegawai.

Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut

7. Pengukuran Komitmen Organisasi

Berdasarkan tipologi komitmen organisasional yang dikemukakan oleh berbagai ahli, ada berbagai pengukuran komitmen organisasional. Salah satu pengukuran komitmen organisasional yang terkenal adalah *organizational commitment questionnaire* (OCQ) yang disusun oleh Porter dan Smith pada tahun 1970 (dalam Priansa, 2018). Kuesioner ini mengukur komitmen afektif melalui 15 pertanyaan yang berbentuk skala Likert yang terdiri dari 7 angka, mulai dari sangat setuju sampai sangat setuju terhadap pernyataan. Untuk mengukur komitmen organisasional yang terdiri dari tiga komponen, Allen dan Meyer telah beberapa kali merevisi alat ukur yang telah disusun. Revisi terakhir dilakukan Meyer dan Allen pada tahun 1997 (dalam Priansa, 2018). Alat ini terdiri dari 18 item, dimana setiap komponen diwakili oleh 6 item. Skala komitmen organisasional ini memiliki skor yang berkisar antara nilai 1 (sangat tidak setuju

dengan pernyataan) sampai dengan nilai 6 (sangat setuju dengan pernyataan) (dalam Priansa, 2018).

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Howell dan Dipboye (dalam Munandar, 2001) kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

Locke (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Sedangkan menurut Robbins (dalam Sopiah, 2008) kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Porter menambahkan (dalam, Sopiah 2008) kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima.

George dan Jones (dalam Priansa, 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya. Mathis and Jackson (dalam Sopiah, 2008) menyatakan kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya dan hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaannya.

2. Ciri-Ciri Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja

Menurut Munandar dkk (Hartini, 2015) ada beberapa ciri-ciri kepuasan kerja yang tinggi, yaitu:

- a. Adanya kepercayaan bahwa organisasi akan memuaskan dalam jangka waktu yang lama.
- b. Memperhatikan kualitas kerjanya.
- c. Lebih mempunyai komitmen organisasi.
- d. Lebih produktif

Locke (dalam Umam, 2018) mengemukakan adanya ciri-ciri intrinsik dari suatu pekerjaan yang kemudian menentukan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan survei diagnostik pekerjaan, diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan untuk berbagai macam pekerjaan. Ciri-ciri tersebut adalah :

- a. Keragaman keterampilan.

Keberagaman keterampilan diperlukan untuk melakukan pekerjaan, dimana semakin banyak ragam keterampilan yang digunakan, pekerjaan semakin kurang membosankan bagi karyawan.

b. Jati Diri Tugas.

Jati diri tugas (task identity) yaitu sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan, yang berarti tugas tersebut memang sesuai dengannya dan sesuai dengan kemampuannya.

c. Tugas Yang Penting (task significance).

Tugas yang penting, yaitu rasa pentingnya tugas bagi seseorang, dimana jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh karyawan ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.

d. Otonomi.

Otonomi pekerjaan yang menimbulkan kebebasan, ketidakbergantungan dan memberikan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan.

e. Pemberian Pembalikan.

Pemberian pembalikan pada karyawan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan. Pemimpin mendengarkan keluhan kesah karyawannya dan memberikan timbal balik/solusi, sehingga membuat karyawan tidak berputus asa dengan pekerjaannya.

Ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Robbins (dalam Wibowo, 2007) menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a) Exit : ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- b) Suara (voice) : ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk mencoba memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk kegiatan perserikatan.
- c) Kesetiaan (loyalty) : ketidakpuasan ditunjukkan pasif, tetapi optimisme dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.
- d) Pengabaian (neglect) : ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi buruk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, mengurangi usaha dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan karyawan dapat dilihat melalui perilaku karyawan tersebut berdasarkan ciri-ciri seperti: Adanya kepercayaan bahwa organisasi akan memuaskan dalam jangka waktu yang lama, memperhatikan kualitas kerjanya, lebih mempunyai komitmen organisasi, lebih produktif, keragaman keterampilan, jati diri tugas, tugas yang penting (task significance), otonomi, pemberian pembalikan. Sedangkan ketidakpuasan karyawan dapat dilihat dengan ciri-ciri berikut ini, yaitu exit, suara (voice), kesetiaan (loyalty), dan pengabaian (neglect).

3. Teori Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (dalam Priansa, 2018) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umum adalah:

a. Teori Dua Faktor (*Two-factor Theory*).

Teori kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variabel yang berbeda yakni *hygiene factors* dan *motivators*. *Hygiene factors* adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari faktor-faktor (kualitas pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan kerja, kualitas lembaga, hubungan kerja dan kebijakan organisasi). Karena faktor-faktor ini bersifat mencegah reaksi negatif maka disebut sebagai *hygiene (maintenance) factors*. Kepuasan kerja yang didapatkan dari sekumpulan faktor-faktor yang berhubungan pekerjaannya atau hasil secara langsung dari pekerjaannya (peluang promosi, pengakuan, tanggung jawab, prestasi) disebut sebagai *motivators*, karena merupakan level tertinggi dari kepuasan kerja.

b. Teori Nilai (*Value Theory*).

Teori kepuasan kerja yang menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas, jika memperoleh hasil yang sedikit maka ia akan lebih sedikit puas. Teori ini berfokus pada banyak hasil yang

diperoleh. Kunci kepuasannya adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka.

Wexley dan Yukl (dalam Priansa, 2018) menyatakan tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang sudah umum dikenal yaitu:

a. *Discrepancy Theory*.

Teori ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Porter. Dalam teorinya Porter menunjukkan bahwa kepuasan merupakan perbedaan antara apa yang dirasakan oleh pegawai tentang apa yang seharusnya ia terima dengan apa yang ia rasakan tentang apa yang sebenarnya ia terima. Locke (dalam Priansa, 2018) menjelaskan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) apa yang seharusnya ada (yaitu harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual.

Pegawai akan merasa puas apabila tidak ada selisih antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan jika semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan maka semakin besar ketidakpuasannya. Apabila terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya upah tambahan, jam kerja yang lama), orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan.

Locke (dalam Priansa, 2018) menyatakan bahwa orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapatkan ternyata lebih besar daripada yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas. Walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan selisih yang positif. Demikian juga sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadi selisih yang negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

b. *Equity Theory*.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (dalam Priansa, 2018) menyatakan bahwa keadilan (*equity*) adalah sesuatu keadaan yang muncul dalam pikiran pegawai jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan adalah seimbang dengan rasio individu yang dibandingkan. Inti dari teori keadilan ialah bahwa pegawai membandingkan usaha mereka terhadap imbalan pegawai lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan.

Pegawai akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada apakah pegawai merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *in-equity* atas suatu situasi diperoleh pegawai dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang

sekelas, sekantor, maupun ditempat lain. Komponen-komponen utama dalam *equity theory* adalah:

- 1) *Input* : merupakan suatu yang bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah jam kerja, serta peralatan atau perlengkapan pribadi yang di.pergunakan untuk pekerjaannya.
- 2) *Out Comes* : sesuatu yang dianggap bernilai oleh pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.
- 3) *Comparison Person* : pegawai membandingkan rasio *input-out comes* yang dimilikinya kepada orang lain. *Comparison person* ini dapat dilakukan pada pegawai lain di organisasi yang sama atau di tempat lain dan bisa juga dengan dirinya sendiri di masa lalu.
- 4) *Equity-Inequity* : pegawai merasa adil apabila *input* yang diperoleh sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation inequity*), dapat menimbulkan kepuasan kerja. Tetapi bila perbandingan tersebut tidak seimbang dan merugikan (*under compensation inequity*) maka akan timbul ketidakpuasan.

c. *Two Factor Theory*.

Two factor theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap pegawai terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok penting, yaitu:

1) *Satisfiers* atau *Motivator*.

Meliputi faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan (*recognition*), tanggung jawab, kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang. *Satisfiers* merupakan karakteristik pekerjaan yang selaras dengan urutan kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi pada pegawai serta perkembangan psikologisnya. Adanya faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi tidak adanya faktor ini tidaklah selalu menimbulkan ketidakpuasan. Perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan menimbulkan kepuasan bagi pegawai namun hanya mengurangi ketidakpuasan, yang mampu memacu pegawai untuk dapat bekerja dengan baik dan bergairah (*motivator*) hanyalah kelompok *satisfiers*.

2) *Dissatisfiers*.

Meliputi hal-hal seperti: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jumlah tertentu dari *dissatisfiers* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan

dasar pegawai seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas, tetapi jika besarnya *dissatisfiers* memadai untuk kebutuhan tersebut, pegawai tidak lagi kecewa tetapi belum terpuaskan. Pegawai hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *dissatisfiers*.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa teori kepuasan kerja karyawan. menurut Greenberg dan Baron kepuasan kerja terdiri dari dua teori yaitu: teori dua faktor dan teori nilai. Sedangkan Wexley dan Yukl mengemukakan tiga teori kepuasan kerja yaitu: *Discrepancy Theory*, *Equity Theory*, *Two Factor Theory*.

4. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Spector (dalam Priansa, 2018) aspek-aspek kepuasan kerja adalah:

a. Gaji.

Kepuasan kerja sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. upah dan gaji menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja. Pegawai memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

b. Promosi.

Kepuasan kerja yang sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapat promosi. Karyawan akan melihat apakah organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawainya untuk mendapatkan kenaikan jabatan ataukah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja. Kebijaksanaan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

c. Supervisi.

Kepuasan kerja terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employee centered*) daripada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (*job centered*).

d. Tunjangan Tambahan.

Kepuasan kerja yang berkaitan dengan sejauhmana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

e. Penghargaan.

Kepuasan yang sehubungan dengan sejauhmana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya.

f. Prosedur dan Peraturan Kerja.

Kepuasan kerja sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

g. Rekan Kerja.

Kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun.

h. Pekerjaan itu Sendiri.

Kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, dan kompleksitas pekerjaan.

i. Komunikasi.

Kepuasan kerja yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam organisasi, dan segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi.

Menurut Jewell dan Siegall (dalam Humairoh dkk, 2017) ada beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja, yaitu:

a. Aspek Psikologis.

Berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi: minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

b. Aspek Sosial.

Berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.

c. Aspek Fisik

Berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

d. Aspek Finansial

Berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi: sistem gaji dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

Menurut Luthans (dalam Ardana dkk, 2008) ada 6 (enam) aspek kepuasan kerja pada karyawan, yaitu sebagai berikut:

a. Pembayaran.

Dimana sejumlah uang gaji yang diterima sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan karyawan lain pada organisasi tersebut.

b. Pekerjaan itu sendiri.

Dimana hal tersebut terjadi bila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab.

c. Promosi

Yaitu kesempatan untuk meningkatkan posisi pada struktur organisasi.

d. Supervisi.

Bergantung pada kemampuan atasannya untuk memberikan bantuan teknis dalam memotivasi.

e. Kelompok Kerja

Yaitu seberapa besar rekan sekerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.

f. Kondisi kerja.

Yaitu seberapa nyaman dan tenang yang dirasakan oleh karyawan tentang lingkungan kerjanya, baik itu meja kerja, suhu udara, kebisingan, dll dalam mendukung kinerja karyawan.

Dari berbagai aspek di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja adalah gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi.

5. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

As`ad (dalam Priansa, 2018) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Faktor Psikologi.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi: minat; ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

b. Faktor Sosial.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama pegawai, dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.

c. Faktor Fisik.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.

d. Faktor Finansial.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

George dan Jones (dalam Priansa, 2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah:

a. Kepribadian.

Kepribadian sebagai karakter yang melekat pada diri seseorang seperti perasaan, pemikiran, dan perilaku adalah determinan utama yang menunjang setiap orang yang berpikir dan merasakan mengenai pekerjaan atau kepuasan kerjanya. Kepribadian memberi pengaruh terhadap pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hal positif atau negatif. Seorang individu pegawai yang agresif dan kompetitif akan memiliki target kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu pegawai yang tenang dan santai dalam bekerja.

b. Nilai-nilai.

Nilai (values) berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karena nilai mencerminkan keyakinan pegawai atas hasil kerjanya dan tata cara pegawai harus berperilaku di tempat kerjanya. Pegawai dengan

nilai kerja intrinsik yang kuat (berhubungan dengan jenis kerja itu sendiri), cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang menarik (interesting) dan berarti (personally meaningful) seperti pekerjaan yang bersifat sosial (social work) ketimbang pegawai dengan nilai kerja intrinsik lemah, meskipun pekerjaan bersifat sosial ini memerlukan waktu kerja yang panjang dan bayaran yang kecil. Pegawai dengan nilai kerja ekstrinsik yang kuat (berhubungan dengan konsekuensi kerja) cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang dibayar tinggi tetapi jenis pekerjaannya monoton (monotonous) ketimbang pegawai dengan nilai ekstrinsik rendah.

c. Pengaruh Sosial.

Determinan terakhir dari kepuasan kerja adalah pengaruh sosial atau pengaruh sikap dan perilaku pegawai. Rekan kerja, budaya kerja, dan gaya hidup pegawai berpotensi untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Misalnya, pegawai yang berasal dari keluarga mapan akan merasa tidak puas dengan pekerjaan sebagai guru sekolah dasar karena pendapatan yang diterima tidak sesuai dengan gaya hidup yang dijalannya selama ini. Pegawai yang tumbuh dari budaya yang menekankan pentingnya melakukan pekerjaan yang berguna bagi semua orang, seperti budaya Jepang tentunya akan kurang puas dengan pekerjaan yang kompetitif.

d. Situasi Kerja.

Merupakan situasi yang terbentuk karena pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, supervisor, pegawai dengan level lebih rendah, kondisi fisik, wewenang, hubungan dengan pimpinan, pengawasan teknis, keberagaman tugas, dan kondisi kerja. Selain itu, berkenaan dengan:

- 1) Seberapa menarik atau seberapa membosankan tugas yang diberikan kepada karyawan;
- 2) Orang-orang yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti pelanggan;
- 3) Suasana atau iklim yang berada di sekeliling tempat kerja, seperti tingkat kebisingan, keramaian, dan temperatur udara yang ada di ruang kerja karyawan;
- 4) Bagaimana organisasi merancang kondisi kerja, seperti jumlah jam kerja, kenyamanan kerja, dan keadilan dalam pemberian gaji dan fasilitas lainnya.

Menurut Luthans (dalam Priansa, 2018) faktor-faktor utama kepuasan kerja adalah :

a. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan serta pekerjaan yang memberikan status.

b. Gaji.

Gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

c. Promosi.

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

d. Supervisi.

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

e. Kelompok kerja.

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

f. Kondisi Kerja.

Jika kondisi kerja bagus maka karyawan akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaannya, namun bila kondisi kerja rapuh maka pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya.

Kreitner dan Kinicki (dalam Priansa) menyatakan lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu:

a) Pemenuhan Kebutuhan.

Kepuasan yang ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu pegawai untuk memenuhi kebutuhannya.

b) Perbedaan.

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh pegawai dalam mengemban pekerjaan.

c) Pencapaian Nilai.

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d) Keadilan.

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

e) Komponen Genetik.

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik yang ada dan menjadi bawaan pegawai.

Herzberg (dalam Priansa, 2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor Ekstrinsik. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara ekstrinsik adalah:

a) Gaji atau upah.

Gaji yang memadai akan meningkatkan pendapatan pegawai untuk meningkatkan sosial ekonominya.

b) Keamanan Kerja.

Kebutuhan rasa aman menjadi hal yang penting dengan terpenuhinya sarana dan prasarana alat keselamatan diri.

c) Kondisi Kerja.

Karyawan akan bekerja dengan nyaman apabila tercipta suasana yang kondusif, kerja sama yang baik dan harmonis dengan teman sekerja.

d) Status.

Status (kedudukan) yang meningkat akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

e) Kebijakan Organisasi.

Tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan.

f) Mutu Teknik Pengawasan.

Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dijalankan dengan tepat serta pengawasan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

g) Interaksi antar Karyawan.

Dibedakan menjadi interaksi antar sesamanya, interaksi antar karyawan yang lebih rendah dengan pimpinan.

2. Faktor Intrinsik. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara intrinsik adalah:

a) Pengakuan.

Penghargaan, pengakuan merupakan perangsang yang kuat yang akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi.

b) Tanggung Jawab.

Adanya rasa ikut memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa tanggung jawab.

c) Prestasi.

Karyawan yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorong mencapai sasaran.

d) Pekerjaan itu Sendiri.

Pekerjaan yang disenangi akan menjadi motivasi untuk dilaksanakannya dengan baik.

e) Kemungkinan untuk Berkembang.

Kesempatan untuk mengembangkan diri memacu karyawan untuk meraih kesuksesan.

f) Kemajuan.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan pendidikannya.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan adalah faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik seperti faktor psikologi, faktor fisik, Kepribadian, pengakuan, tanggung jawab, prestasi, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk

berkembang, dan kemajuan. Sedangkan yang termasuk kedalam ekstrinsik yaitu: Gaji, promosi, supervisi, keamanan kerja, kondisi kerja, status, kebijakan organisasi, interaksi antar karyawan.

6. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu dilakukan sehingga pegawai akan bertahan dalam organisasi dan menjadi aset yang penting bagi organisasi. Menurut Priansa (2018) upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui:

a. Perubahan Struktur Kerja.

Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (job rotation), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan job description). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan perluasan pekerjaan (job enlargement), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam - macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

b. Melakukan Perubahan Struktur Pembayaran

Perubahan sistem pembayaran bagi pegawai yang didasarkan pada teknik sebagai berikut:

- 1) Pembayaran berdasarkan keahliannya (*kill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya dalam organisasi;
- 2) Pembayaran berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan kinerjanya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri,
- 3) Pembayaran berdasarkan keberhasilan kelompok (*gainsharing*), dimana keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.

c. Pemberian Jadwal Kerja Fleksibel.

Pemberian jadwal kerja yang fleksibel namun taat terhadap aturan organisasi juga merupakan salah satu solusi untuk mendorong kepuasan kerja pegawai. Pegawai diberikan kesempatan untuk memadatkan pekerjaannya pada waktu tertentu. Misalnya bekerja penuh di hari Senin sampai Jumat, dan libur untuk hari Sabtu. Namun juga pada kondisi tertentu, pegawai tersebut dapat pulang lebih cepat di hari kerja, namun bekerja di akhir minggu. Ini memberikan fleksibilitas waktu bagi pegawai untuk mengatur pekerjaannya sendiri.

d. Program Pendukung.

Organisasi menyediakan program pendukung yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti pusat kesehatan dan kebugaran, rekreasi, penghasilan tambahan, beasiswa bagi anak-anak pegawai, dan berbagai program pendukung lainnya.

Herzberg (dalam Priansa, 2018) menyatakan bahwa upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dapat dilakukan melalui dua faktor, yaitu faktor pemuas dan faktor pemelihara. Kedua faktor tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan organisasi, yaitu:

a. Faktor Pemuas

Faktor ini sering disebut dengan motivator, yaitu faktor-faktor yang mendorong pegawai untuk berprestasi, yang bersumber dari dalam diri pegawai (motivasi intrinsik). Untuk dapat meningkatkan motivasi intrinsik, maka pimpinan organisasi perlu memenuhi faktor pemuas antara lain:

1) Prestasi yang Diraih (*Achievement*).

Pegawai pada dasarnya menginginkan hal yang baik, oleh karena itu maka pimpinan organisasi harus meyakini bahwa dia telah menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

2) Pengakuan Orang Lain (*Recognition*).

Setiap pegawai ingin diakui prestasi dalam pekerjaan. Kesuksesan pegawai tidak memiliki arti sebelum mereka mendapatkan pengakuan. Pimpinan harus aktif dan tidak segan untuk memuji keberhasilan pegawai dalam menuraikan pekerjaannya. Selain itu pimpinan harus memberikan pujian dengan tulis, jangan terkesan berlebihan dan memaksakan.

3) Tanggungjawab (*Responsibility*).

Pegawai akan meningkat kepuasannya jika mereka mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaannya. Pimpinan harus memberikan kebebasan yang cukup dan kekuatan untuk menanggung pekeranya sehingga mereka merasa memiliki hasilnya.

4) Peluang untuk Maju (*Advancement*).

Pimpinan harus memberikan peluang bagi pegawai untuk maju, karena hal tersebut akan meningkatkan motivasi pegawai. Pegawai harus diberikan kesempatan untuk berperan dalam organisasi, misalnya untuk memberikan masukan mengenai bagaimana organisasi seharusnya menurut pegawai.

5) Kepuasan Kerja Itu Sendiri (*The Work tely*).

Pimpinan harus mampu membuat pegawai percaya bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah pekerjaan penting dan tugas yang mereka lakukan sangat berarti bagi organisasi.

6) Kemungkinan Pengembangan Karir (*The Possibility of Growth*).

Pimpinan harus melakukan pengembangan jenjang karir dan prosedur evaluasi kinerja pegawai yang jelas. Hal ini digunakan untuk menunjang sistem promosi yang transparan dan adil. Dengan adanya transparansi tersebut maka pegawai memahami dengan baik apa yang harus dituju dan apa yang akan diperolehnya jika mampu meraih tujuan tersebut.

b. Faktor Pemelihara.

Pimpinan juga harus memperhatikan faktor pemelihara (maintenance factor) kepuasan kerja, faktor pemelihara merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai. Faktor tersebut meliputi:

1) Kompensasi.

Pimpinan harus mengembangkan sistem kompensasi yang sesuai dengan penilaian kinerja, sehingga akan tercipta keadilan dan transparansi.

2) Keamanan dan Keselamatan Kerja.

Pimpinan harus mampu inemenuhi rasa aman pegawainya, misal dengan penyediaan asuransi, pengobatan gratis.

3) Kondisi Kerja Pegawai.

Kondisi kerja pegawai harus memenuhi standar yang nyaman, seperti musholla, toilet, dsb.

4) Status.

Pengakuan terhadap status mereka, dengan cara memberikan kesempatan mereka untuk memberikan ide bagi perbaikan produk atau layanan yang diberikan oleh organisasi.

5) Prosedur Organisasi.

Pimpinan harus menciptakan prosedur kerja yang mendukung keadilan, transparansi, pengembangan karir, wewenang dan kompensasi.

6) Supervisi Hubungan Interpersonal

Mutu supervisi teknis dari hubungan interpersonal diantara pimpinan, rekan kerja, maupun pegawai dengan level lebih rendah dari pegawai harus mampu menciptakan komunikasi personal dan proses sosialisasi kebijakan organisasi sehingga dimengerti dengan baik oleh seluruh pegawai yang ada di dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan berbagai cara yaitu: memenuhi faktor pemuas dan juga memenuhi faktor pemelihara, seperti perubahan struktur kerja, melakukan perubahan struktur pembayaran, pemberian jadwal kerja fleksibel, dan program pendukung,

7. Pengukuran Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (dalam Priansa, 2018) menyatakan bahwa pendekatan yang paling umum untuk mengukur kepuasan kerja ialah dengan menggunakan kuesioner yang di dalamnya menggunakan skala rating, seperti:

a) *Job Descriptive Index (JDI)*.

Sebuah kuesioner pengukuran yang di dalamnya menggambarkan beberapa aspek pekerjaan, diantaranya mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, *supervision*, dan hubungan kerja. Bentuk jawaban atas pertanyaan digambarkan dengan 2 penilaian “iya” atau “tidak”, yang tergolong dalam skala nominal.

b) *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*.

Sebuah kuesioner pengukuran yang di dalamnya orang-orang mengindikasikan kepuasan dengan memperluas aspek-aspek mengenai pekerjaannya. Bentuk jawaban atas pertanyaan digambarkan dengan skala *likert*, dimana nilai tertinggi merupakan tingkatan dari kepuasan kerja.

c) *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*.

Sebuah kuesioner yang di rancang untuk menilai tingkat kepuasan karyawan dengan berbagai aspek mengenai gaji, level gaji, kenaikan gaji, dan benefit yang diperoleh.

Selain ketiga alat ukur tersebut, Spector (dalam Priansa, 2018) merupakan pakar psikologi yang mengembangkan *Job Satisfaction Survey (JSS)* untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan yang diembannya. Penelitian Spector tentang kepuasan kerja sangat beragam. Ia menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana karyawan puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. Spector mengembangkan survei kepuasan kerja berdasarkan sembilan aspek yaitu: gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, komunikasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan dapat diukur melalui berbagai pendekatan seperti: *Job Descriptive Index (JDI)*, *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, *Pay Sati.sfaction Questionnaire (PSQ)*, dan *Job Satisfaction Survey (JSS)*

D. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah suatu kondisi di mana seorang karyawan memiliki loyalitas kepada perusahaan sehingga karyawan tersebut dapat mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan mengerahkan segala

usaha demi tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Michaels (dalam Francisko, 2017), ciri-ciri komitmen organisasi dijelaskan sebagai berikut: (a) Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan, seperti menyenangi pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaan walaupun tidak bekerja. (b) Ciri-ciri komitmen dalam kelompok, seperti sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerjanya sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran orang baru. (c) Ciri-ciri komitmen organisasi antara lain, selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berpikir positif pada kritik teman-teman, menempatkan prioritas.

Apabila karyawan yang memiliki komitmen yang rendah tidak diberi penanganan akan memiliki dampak yang negatif baik dampak bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap

reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.

Namun untuk menciptakan tingkat komitmen organisasi diantara karyawan bukan merupakan pekerjaan yang mudah. Sehingga perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut Stum (dalam Sopiah, 2018) ada 5 faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: (1) budaya keterbukaan, (2) kepuasan kerja, (3) kesempatan personal untuk berkembang, (4) arah organisasi, dan (5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. McShane dan Glinow (dalam Priansa, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi salah satunya adalah kepuasan karyawan.

Penelitian sebelumnya mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari Hasthakirti (dalam Ginanjar, 2015), menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam penelitian tersebut, komitmen organisasi yang dikorelasikan dengan kepuasan kerja dibagi ke dalam tiga komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif. Kepuasan kerja dan komitmen afektif memiliki hubungan positif yang signifikan, begitu pula dengan kepuasan kerja dan komitmen normatif. Sebaliknya, kepuasan kerja dan komitmen kontinuitas tidak memiliki hubungan yang signifikan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunlu *et al* (dalam Taurisa dkk, 2012) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi, dimana ketika kepuasan kerja seseorang meningkat maka pada saat itu pula komitmen organisasi mereka akan meningkat juga. Namun apabila dalam

lingkungan kerja seorang karyawan tidak mendapatkan yang diharapkan maka dipastikan komitmen karyawan tersebut rendah.

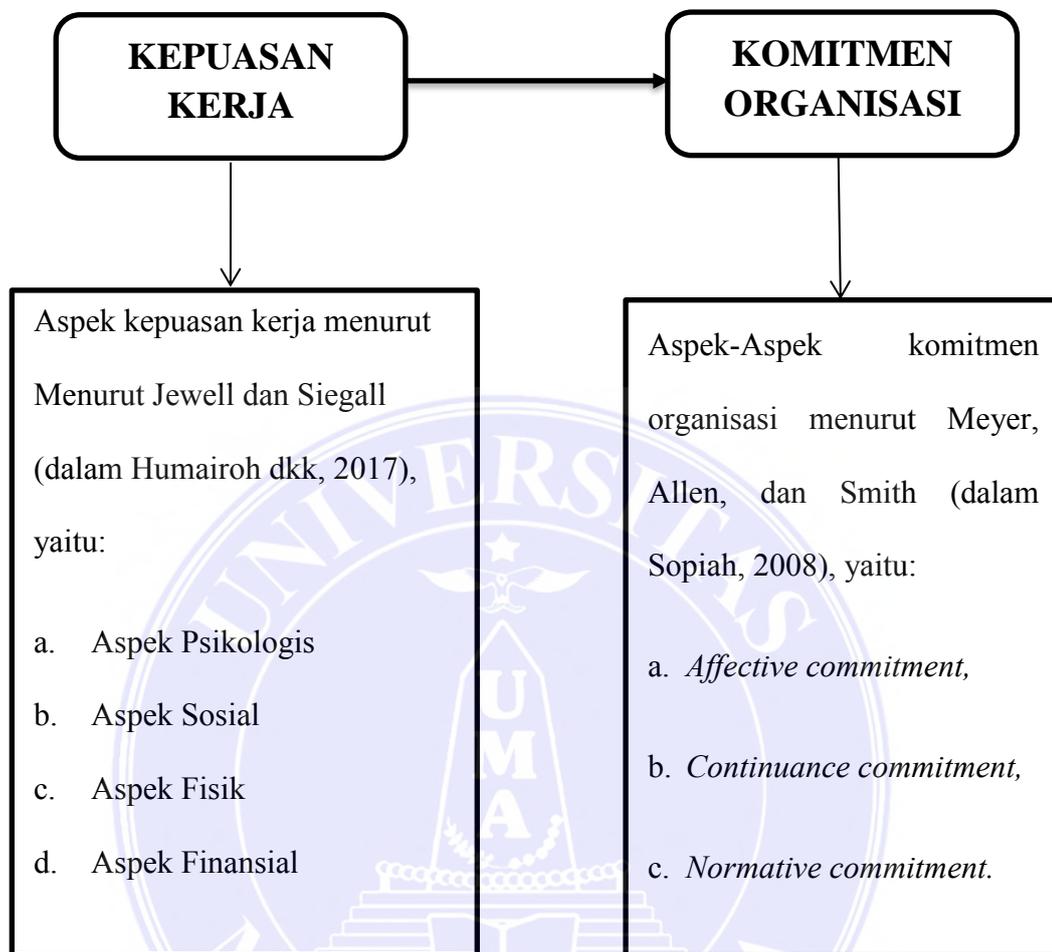
Kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya (Howell dan Dipboye dalam Munandar, 2001). Locke (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Setiap karyawan dalam bekerja mempunyai harapan terhadap perusahaannya. Harapan tersebut adalah terpenuhinya faktor pekerjaan, faktor gaji, faktor promosi, faktor supervisi, faktor fasilitas, faktor rekan kerja dan faktor kondisi kerja (Lianda dalam Simarmata, 2014).

Tercapainya kepuasan kerja merupakan kebutuhan setiap karyawan yang bekerja, bukan saja yang bersifat fisik namun juga lebih bersifat psikis (Widyastanti dalam Simarmata, 2014). Artinya kepuasan kerja lebih mengarah kepada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Maka arti dari kepuasan kerja adalah suatu respon emosional saat seorang karyawan mendapatkan kesenangan dari suatu pekerjaan (Muchinsky dalam Simarmata, 2014).

Kepuasan kerja menurut Johan (2002) merupakan salah satu faktor yang penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

E. Kerangka Konseptual



F. Hipotesis

Terdapat hubungan positif antara “kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan *Outsourcing* di PT Telkom Regional 1 Sumatera”. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen organisasi karyawan. Dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja maka semakin rendah komitmen organisasi karyawan tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan gambaran langkah untuk menguji dan menemukan suatu kebenaran pengetahuan dengan menggunakan cara-cara ilmiah. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam penelitian adalah metode yang digunakan harus disesuaikan dengan objek penelitian dan tujuan yang akan dicapai, sehingga penelitian akan berjalan dengan sistematis.

Pada bagian ini akan dikemukakan beberapa hal yang berhubungan dengan hal-hal yang menentukan penelitian, yaitu: jenis dan desain penelitian, variabel penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, validitas, reliabilitas, dan metode analisis data.

A. Jenis dan Desain Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif yang menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika (Azwar, 2011). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasional, yang bertujuan menyelidiki sejauh mana variasi pada satu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain, berdasarkan koefisien korelasi (Azwar, 2011). Dengan desain korelasional, pengukuran terhadap beberapa variabel serta saling-hubung diantara variabel-variabel tersebut dapat dilakukan serentak dalam kondisi yang realistik. Data yang diperoleh merupakan data alamiah seperti apa adanya, sehingga dimungkinkan untuk melihat hubungan di antara dua variabel tanpa dicemari oleh variasi variabel-variabel lain (Azwar, 2011).

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Sugiyono (2014) menyebutkan variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Variabel pada penelitian ini terdiri dari dua kategori, yaitu:

1. Variabel bebas/*independent variabel* (x)

Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja

2. Variabel terikat/*dependent variabel* (y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional penelitian merupakan batasan dari variabel-variabel yang secara kongkrit berhubungan dengan realitas dan merupakan manifestasi dari hal-hal yang akan diamati dalam penelitian.

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu persepsi ataupun pandangan yang ada pada karyawan mengenai pekerjaan mereka dan merupakan suatu perasaan yang ada pada karyawan, yang mana bentuk perasaan itu yang menyenangkan ataupun yang tidak menyenangkan. Skala kepuasan kerja dalam penelitian ini disusun berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Jewell dan Siegall (dalam Humairoh dkk, 2017) yaitu: aspek psikologis, aspek sosial, aspek fisik, aspek finansial.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Skala komitmen organisasi dalam penelitian ini disusun berdasarkan aspek-aspek komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (dalam Sopiah, 2008), yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

D. Subjek Penelitian

Obyek penelitian ini dilakukan pada karyawan tenaga kerja outsourcing di PT. Telkom Regional 1 Sumatera.

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2014), “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kerja outsourcing di PT Telkom Regional 1 Sumatera. Adapun seluruh tenaga kerja *outsourcing* di PT. Telkom berjumlah 76 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (Azwar, 2011). Sedangkan menurut Arikunto (2013), sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang hendak diteliti. Karena sampel merupakan bagian dari populasi, maka harus memiliki ciri-

ciri yang dimiliki oleh populasinya. Pengambilan sampel harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang benar-benar dapat berfungsi (Arikunto, 2013). Berdasarkan jumlah populasi yang ada dalam penelitian ini, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 76 orang.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Mengingat jumlah populasi yang relatif sedikit, maka penelitian ini diupayakan untuk menggunakan seluruh populasi (*total sampling*). Dalam menentukan jumlah sampel Arikunto (dalam Kasmadi, 2013) menjelaskan, apabila jumlah populasi relatif sedikit (kurang dari 100 orang), maka sebaiknya seluruh populasi dijadikan subjek penelitian, sehingga penelitian ini disebut dengan penelitian populasi, atau dalam bahasa lain dinyatakan sebagai sampel total. Namun jika jumlah populasi lebih dari 100 orang, maka dapat diambil 10-15 % atau 20-25% atau lebih.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, (Sugiyono, 2014). Dipandang dari cara menjawabnya kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket tertutup. Menurut Arikunto (2013), angket tertutup adalah angket yang sudah disediakan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden tinggal memilih dengan memberikan tanda centang (√) pada kolom

atau tempat yang sesuai. Metode pengambilan data ini digunakan untuk memperoleh data secara langsung pada penelitian Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada tenaga kerja Outsourcing di PT Telkom Regional 1 Sumatera.

Dalam penelitian ini, akan digunakan dua buah skala, yaitu skala Kepuasan Kerja dan skala Komitmen Organisasi.

1. Skala Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja dalam penelitian ini disusun berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Jewell dan Siegall (dalam Humairoh dkk, 2017) yaitu: aspek psikologis, aspek sosial, aspek fisik, aspek finansial.

Skala yang digunakan adalah model skala Likert yang terdiri dari pernyataan-pernyataan dalam bentuk *favourable* dan *unfavourable*, dengan menggunakan empat alternatif pilihan jawaban, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

Penilaian yang diberikan kepada masing-masing jawaban subjek pada setiap pernyataan *favourable* adalah Sangat Setuju (SS) mendapatkan nilai 4, Setuju (S) mendapatkan nilai 3, Tidak Setuju (TS) mendapatkan nilai 2, Sangat Tidak Setuju (STS) mendapatkan nilai 1. Untuk pernyataan yang bersifat *Unfavourable* adalah Sangat Setuju (SS) mendapat nilai 1, Setuju (S) mendapat nilai 2, Tidak Setuju (TS) mendapat nilai 3, Sangat Tidak Setuju (STS) mendapat nilai 4.

2. Skala Komitmen Organisasi

Skala komitmen organisasi dalam penelitian ini disusun berdasarkan aspek-aspek komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (dalam Sopiah, 2008), yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Skala yang digunakan adalah model skala Likert yang terdiri dari pernyataan-pernyataan dalam bentuk *favourable* dan *unfavourable*, dengan menggunakan empat alternatif pilihan jawaban, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

Penilaian yang diberikan kepada masing-masing jawaban subjek pada setiap pernyataan *favourable* adalah Sangat Setuju (SS) mendapatkan nilai 4, Setuju (S) mendapatkan nilai 3, Tidak Setuju (TS) mendapatkan nilai 2, Sangat Tidak Setuju (STS) mendapatkan nilai 1. Untuk pernyataan yang bersifat *Unfavourable* adalah Sangat Setuju (SS) mendapat nilai 1, Setuju (S) mendapat nilai 2, Tidak Setuju (TS) mendapat nilai 3, Sangat Tidak Setuju (STS) mendapat nilai 4.

F. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Kesahihan atau validitas dibatasi tingkat kemampuan suatu alat ukur untuk mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur tersebut. Suatu alat ukur dinyatakan sah jika alat ukur itu mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang hendak diungkapkan, atau dengan kata lain memiliki ketetapan dan kecermatan dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2004).

Validitas berasal dari kata “*validity*” yang mempunyai pengertian ketetapan dan kecermatan instrumen dalam menjalankan fungsi ukurnya (Azwar, 2012). Artinya, validitas menunjuk pada sejauhmana skala itu mampu mengungkap dengan akurat dan teliti data mengenai atribut yang ia rancang untuk mengukurnya. Teknik yang digunakan untuk menguji validitas alat ukur adalah teknik korelasi *product moment* dari Karl Pearson, dengan formulanya sebagai berikut:

$$r_{XY} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

2. Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *reliability* yang berarti sejauh mana hasil suatu pengukuran memiliki keterpercayaan, keterandalan, keajegan, konsistensi, kestabilan yang dapat dipercaya. (Azwar, 2011) menyebutkan bahwa hasil ukur dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Analisis reliabilitas alat ukur menggunakan rumus *alpa cronbach* Dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_1}{S_1} \right]$$

Keterangan :

r^{11} : Koefisien reliabilitas instrumen

$\sum S_1$: Jumlah varians skor tiap-tiap item

K	: Jumlah aitem pertanyaan
S_1	: Varians skor tiap-tiap item
$\sum X_1^2$: Jumlah kuadrat aitem X_1
$(\sum X_1)^2$: Jumlah aitem X_1 di kuadratkan
n	: Jumlah sampel

G. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan suatu kegiatan setelah data dari seluruh sumber data terkumpul. Penelitian ini menggunakan analisis data statistik dalam menganalisa data. Pemilihan model statistik yang digunakan disesuaikan dengan susunan penelitian yang berdasarkan hipotesis yang diajukan, tujuan penelitian dan jenis variabel penelitian.

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah *product moment* karena akan meneliti hubungan antar dua variabel. Variabel bebas (X) yaitu kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel (Y) . Analisis data dilakukan menggunakan program SPSS.

Rumus Product Moment

$$r_{XY} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{XY}	: Korelasi X dan Y
$\sum X$: Jumlah skor dalam sebaran x
$\sum Y$: Jumlah skor dalam sebaran y
$\sum XY$: Jumlah hasil kali skor x dengan skor y yang berpasangan

ΣX^2	: Jumlah skor yang dikuadratkan dari x
ΣY^2	: Jumlah skor yang dikuadratkan dari y
n	: Banyaknya subjek skor x dan skor y yang berpasangan
X	: Variabel bebas
Y	: Variabel terikat



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan simpulan dan saran-saran sehubungan dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Pada bagian pertama akan dijabarkan simpulan dari penelitian ini dan pada bagian berikutnya akan dikemukakan saran-saran yang mungkin dapat digunakan bagi para pihak terkait.

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi *r Product Moment* diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dengan $r_{xy} = 0,739$ dengan signifikan $p = 0.000 < 0,050$. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen organisasi pada karyawan *outsourcing*.
2. Adanya sumbangan efektif dari variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 54,6%, artinya kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 54,6% selebihnya ada faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yaitu sebesar 45,4%.
3. Kepuasan kerja karyawan *outsourcing* dalam penelitian ini termasuk dalam kategori tinggi (rata-rata empirik sebesar 152,13 lebih tinggi dari nilai rata-rata hipotetik sebesar 130, dimana selisihnya melebihi bilangan satu dengan SD sebesar 18,750). Komitmen organisasi karyawan *outsourcing* dalam penelitian ini termasuk dalam kategori tinggi (rata-rata empirik sebesar 107,45 lebih tinggi dari nilai rata-rata hipotetik

sebesar 95, dimana selisihnya melebihi bilangan satu dengan SD sebesar 12,015).

B. Saran

1. Bagi perusahaan

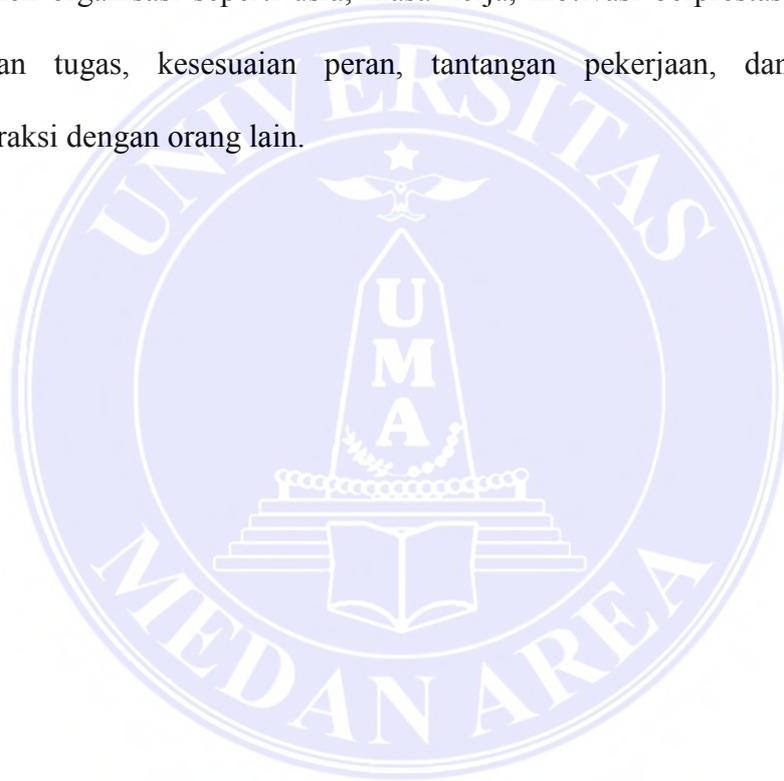
Komitmen organisasi yang tinggi dalam perusahaan dapat menimbulkan dampak positif bagi perusahaan, yaitu bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan, salah satunya dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan juga perlu menemukan dan memiliki untuk mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan agar meningkatkan komitmen pada karyawan, seperti menjaga hubungan baik antara atasan dengan sesama bawahan, memberi kesempatan kepada karyawan untuk maju, dan membuat suasana kerja yang nyaman.

2. Bagi karyawan

Karyawan diharapkan dapat lebih memahami kepuasan kerja dalam diri karyawan, dan meningkatkan komitmen organisasi yang ada dalam diri karyawan terhadap perusahaan guna menciptakan produktivitas dan efektivitas karyawan serta perusahaan demi tercapainya tujuan-tujuan karyawan serta tujuan perusahaan, seperti bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya. Sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan dan penelitian tentang komitmen organisasi ini menarik untuk dikaji lebih lanjut, diharapkan peneliti selanjutnya dapat memperluas populasi dan memperbanyak sampel, agar ruang lingkup dan generalisasi penelitian menjadi lebih luas. Serta peneliti selanjutnya dapat memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi seperti usia, masa kerja, motivasi berprestasi, stress kerja, kejelasan tugas, kesesuaian peran, tantangan pekerjaan, dan kesempatan berinteraksi dengan orang lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang dkk. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian, Edisi Revisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. (2011). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Francisko. (2017). Hubungan Motivasi Kerja Dengan Komitmen Organisasi Karyawan Bagian Produksi Pada PT Smart Glove Indonesia - Medan. Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
- Ginanjari & Riyanti, Benedicha P. Dewi. (2015). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Pekerja Lepas Biro Konsultasi. *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, 4 (2).
- Hartini, Hari. (2015). Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Kepuasan Kerja Karyawan Muat Ulang Di PT. Abdi Reza Batu Bara. Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
- Humairoh & Wardoyo. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: Perusahaan Jasa Layanan Pelabuhan. *Jurnal Utima Management*, 9 (1).
- Husni, Lalu. (2014). *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan*. (rev. ed). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Januartha, A. A G. A. & Adnyani I. G. A. D. (2019) Pengaruh Job Insecurity dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention pada Karyawan Hotel. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8 (2).
- Johan, Rita. (2002). Kepuasan Kerja Karyawan dalam Lingkungan Institusi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 1 (1).

- Kasmadi & Sunarah, Nia Siti. (2013). *Panduan Modern Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Priansa, Donni Juni. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- PT. Telkom Indonesia. <http://www.telkom.co.id> Di akses pada 25 November 2018.
- Riset PPM Manajemen (2008). <https://www.academia.edu/5166979/PAPEROUTSOURCINGFINALPPM>. Di akses pada 25 November 2018.
- Robbins, Stephan P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Diterjemahkan oleh : Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Simarmata, Nicholas dkk. (2014). Kepuasan Kerja Dan Kewargaan Organisasional Pada Karyawan. *Jurnal Spirits*, 4 (2).
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suryatiningsih, dkk. Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir Guru terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pengubah Perantara. *Journal Of Business & Applied Management*, 10 (2).
- Taurisa, Chaterina Melina & Ratnawati, Intan. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19 (2).
- Umam, Khaerul. (2018). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.

Utami, Widya Retno. Penerapan Outsourcing Sistem Informasi di Perusahaan Studi Kasus : Telkom dan Infomedia. <https://www.google.co.id/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://widya51.blogstudent.mb.ipb.ac.id/files/2014/03/Tugas-UAT-SIM-Outsourcing-Telkom-dan-Infomedia-Widya-Retno-Utami-R51.pdf&ved=2ahUKEwjP2qCd0vzeAhWbfCsKHdOwBMQQFjACegQICRAB&usg=AOvVaw2xJTdwDfO5VmUnbMSZslnS>. Di akses pada 25 November 2018.

Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wijaya, Candra & Rifa'i, Muhammad. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen*. Medan: Perdana Publishing.

Yasar, I. (2012). *Outsourcing Tidak Akan Pernah Bisa Dihapus*. Jakarta: Pelita.

Zulkarnain dan Annisa. (2013). Komitmen Terhadap Organisasi Ditinjau Dari Kesejahteraan Psikologis Pekerja. *Jurnal Insan*, 15 (1).



LAMPIRAN A.

- 1. DATA MENTAH EXCEL KEPUASAN KERJA SESUDAH TRY OUT**
- 2. DATA MENTAH EXCEL KOMITMEN ORGANISASI SESUDAH TRY
OUT**

Data Penelitian Kepuasan Kerja

Sbjk	Aitem																																																			Jumlah					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51		52				
1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	159				
2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	171			
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	153				
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	203				
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	156				
6	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	162			
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	204				
8	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	158				
9	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	165			
10	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	159				
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	172		
12	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	1	4	1	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	169				
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	130			
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	153			
15	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	125				
16	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	122			
17	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	126				
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	130			
19	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	164			
20	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	186		
21	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	2	2	154
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	154			
23	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	163		

24	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	4	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	1	2	1	3	3	2	3	2	4	3	2	4	4	4	1	2	3	2	3	139			
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	159				
26	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2	2	2	3	2	1	1	1	2	1	1	2	137				
27	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	132						
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	4	158				
29	1	2	4	2	4	2	2	4	2	4	3	2	4	2	1	3	1	3	1	3	3	2	1	3	4	3	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	3	1	3	3	4	1	4	3	2	1	2	1	3	4	1	3	128					
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	146					
31	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	4	3	2	4	2	1	3	3	2	3	2	1	1	1	2	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3	3	124				
32	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	151				
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	132					
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	154				
35	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	147			
36	4	3	3	2	3	2	3	2	4	2	4	3	4	3	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	118			
37	2	3	1	3	2	4	4	4	4	4	2	1	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	172		
38	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	127			
39	3	2	2	3	2	3	2	3	4	2	3	1	2	3	1	3	4	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	1	3	2	3	3	4	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	133					
40	2	3	3	2	3	4	2	1	1	2	2	3	2	3	2	1	3	4	2	3	4	2	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	116				
41	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	132			
42	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	134			
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	150			
44	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	153			
45	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	150			
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	148		
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	158		
48	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	160		
49	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	145
50	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	170	
51	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	170

Data Penelitian Komitmen Organisasi

Sbjk	A I T E M																																				Jumlah			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		37	38	
1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	111
2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	3	121	
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	106	
4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	117	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	107	
6	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	115
7	2	4	3	4	4	3	1	3	1	1	3	4	3	3	3	4	3	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127	
8	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	4	3	116	
9	4	4	4	4	3	3	2	1	2	2	2	3	3	4	3	4	4	4	1	2	3	3	2	2	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	2	112
10	3	3	3	2	2	4	1	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	109	
11	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	131
12	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	1	4	4	3	120	
13	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	93
14	3	3	2	3	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	109
15	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	101
16	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	94
17	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	93
18	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	93
19	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	108	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	4	3	2	130	
21	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	97
22	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	110		
23	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	111	
24	3	3	2	2	1	3	2	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	1	3	1	91	

25	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	117		
26	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	96		
27	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	99		
28	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	98			
29	2	3	2	2	2	3	3	3	1	3	1	2	4	2	3	2	2	2	3	2	3	1	3	3	1	1	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	91			
30	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	104			
31	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	1	2	2	1	81			
32	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	110		
33	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	95			
34	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	121			
35	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	103			
36	2	3	2	2	4	3	1	2	2	1	2	2	4	3	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	4	3	4	2	2	1	2	3	1	85		
37	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3	1	3	2	2	1	4	4	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	4	108		
38	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	2	2	3	2	103		
39	3	3	3	3	3	4	3	4	1	4	3	4	1	1	1	2	1	2	2	4	3	4	2	4	2	3	2	1	1	3	2	3	1	2	3	1	3	1	93	
40	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	4	1	3	2	1	3	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	85		
41	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	99
42	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	97		
43	3	4	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	106	
44	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	107
45	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	101	
46	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	109
47	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	2	4	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	1	4	3	2	100	
48	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	111		
49	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	98	
50	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	2	124		
51	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	2	128			
52	4	4	1	4	2	4	4	1	2	4	3	4	1	3	4	1	2	2	1	1	2	1	1	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	1	2	1	2	98		

53	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	109	
54	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	109
55	3	4	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	128	
56	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	105		
57	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	4	2	3	2	3	3	2	1	2	2	1	2	3	1	4	3	2	2	4	3	3	4	3	2	3	1	1	90	
58	3	3	3	4	2	4	3	2	3	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	108	
59	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	2	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	2	4	132
60	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	104	
61	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	3	3	105	
62	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	124	
63	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	115		
64	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	3	3	121	
65	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	1	1	2	2	3	84	
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	111	
67	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	115
68	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	1	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	123	
69	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	1	1	1	2	4	4	4	4	1	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	121	
70	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	113	
71	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	111
72	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	115	
73	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	2	4	4	3	2	3	1	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	1	3	2	2	115	
74	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	119	
75	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	96	
76	3	3	3	4	3	2	4	4	2	2	2	3	1	1	3	4	4	4	1	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	3	3	1	2	1	3	97			



LAMPIRAN B.

- 1. SKALA KEPUASAN KERJA**
- 2. SKALA KOMITMEN ORGANISASI**

INSTRUMEN TEST MAHASISWA PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir atau skripsi yang sedang saya lakukan di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area, maka bersama ini saya mohon kepada bapak dan ibu untuk meluangkan waktu dan mengisi kuesioner yang saya susun dalam menyelesaikan tugas akhir (skripsi). Adapun kuesioner ini berbentuk pernyataan-pernyataan dengan empat (4) pilihan jawaban. Bapak dan ibu diminta untuk memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan kondisi apa yang dirasakan berdasarkan pernyataan yang tersedia.

Hal-hal yang perlu saya jelaskan dalam kuesioner ini adalah sebagai berikut:

1. Bahwa kuesioner ini saya buat murni untuk tujuan penelitian yang bersifat ilmiah, maka kami mengharapkan kejujuran bapak dan ibu dalam mengisinya.
2. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, sehingga bapak dan ibu tidak perlu ragu untuk menentukan pilihan jawaban.
3. Semua jawaban yang bapak dan ibu berikan saya jamin kerahasiaannya.
4. saya mohon jangan sampai ada satu nomor pun yang terlewat jawabannya.
5. Atas kesediaan dan bantuan bapak serta ibu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti

Ade Irma

Data Diri

Nama (inisial) :

Usia :

Lama Kerja :

PETUNJUK PENGISIAN SKALA

1. Skala ini terdiri dari dua (2) bagian yaitu skala A dan skala B.
2. Bacalah setiap pernyataan dengan seksama. Kemudian berikan jawaban bapak atau ibu pada setiap pernyataan dengan memberi tanda (√) pada salah satu pilihan yang tersedia.

Adapun alternatif pilihan jawaban yang kami sediakan sebagai berikut:

SS : **Sangat Sesuai** dengan keadaan yang dialami diri anda.

S : **Sesuai** dengan keadaan yang dialami diri anda.

TS : **Tidak Sesuai** dengan keadaan yang dialami diri anda.

STS : **Sangat Tidak Sesuai** dengan keadaan yang dialami diri anda.

Contoh pengisian :

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Saya menerima dan menjalankan setiap pekerjaan yang diberikan.	√			

Jika anda ingin mengganti jawaban, maka coretlah jawaban yang salah (≠) dan berikan tanda (√) pada jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan diri anda.

Contoh Penggantian Jawaban :

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Saya menerima dan menjalankan setiap pekerjaan yang diberikan.	≠		√	

SELAMAT MENGERJAKAN



SKALA KEPUASAN KERJA

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Saya bekerja di perusahaan ini sesuai dengan minat saya.				
2.	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.				
3.	Saya tidak merasa keberatan jika harus menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja (lembur).				
4.	saya merasa sangat senang dapat bekerja di perusahaan ini karena suasananya yang aman dan nyaman.				
5.	Atasan saya selalu membantu jika bawahannya kesulitan menyelesaikan pekerjaannya.				
6.	Rekan kerja saya selalu siap memberikan bantuan apabila saya mendapatkan kesulitan dalam bekerja.				
7.	Keadaan kantor selalu bersih dan rapi sehingga membuat saya nyaman dan senang dalam bekerja.				
8.	Suhu udara di perusahaan ini membuat saya nyaman dalam bekerja.				
9.	Perlengkapan penerangan lampu dalam ruangan sudah memadai.				
10.	Ventilasi udara diruangan saya sudah memadai sehingga dapat merasakan udara segar.				
11.	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.				
12.	Perusahaan memberikan jaminan kesehatan bagi setiap karyawan.				
13.	Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan masa kerja saya.				
14.	Fasilitas dan peralatan-peralatan kerja di perusahaan ini cukup memenuhi standar.				
15.	Saya kurang bersemangat bekerja karena pekerjaan ini tidak sesuai dengan cita-cita saya.				
16.	Setiap karyawan yang ditempatkan di perusahaan ini, tidak sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki karyawan.				
17.	Saya merasa kurang bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada saya.				

18.	Saya merasa tidak betah bekerja di perusahaan ini karena hubungan yang kurang akrab antar karyawan.				
19.	Atasan saya kurang memberikan dukungan kepada bawahannya dalam bekerja.				
20.	Rekan kerja saya di perusahaan ini lebih mementingkan diri sendiri.				
21.	Saya sulit berkonsentrasi dalam bekerja karena warna cat dinding/tataan yang kurang rapi.				
22.	Pengaturan ventilasi di ruangan saya kurang lancar sehingga membuat saya sulit untuk bernafas.				
23.	Lampu diruangan saya sangat terang sehingga membuat mata saya mudah lelah.				
24.	Pertukaran udara di ruangan saya kurang lancar.				
25.	Walaupun saya bekerja dengan baik tidak akan diberi kesempatan untuk memperoleh kenaikan gaji.				
26.	Jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan tidak membuat saya nyaman bekerja disini.				
27.	Tunjangan diperusahaan lain lebih besar dari yang saya terima.				
28.	Tidak seluruh karyawan diberi jaminan kesehatan oleh perusahaan.				
29.	Saya selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaan karena sesuai dengan cita-cita saya.				
30.	Setiap karyawan yang ditempatkan di perusahaan ini sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki.				
31.	Saya berusaha bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan perusahaan.				
32.	Hubungan yang akrab antar karyawan membuat saya merasa betah bekerja di perusahaan ini.				
33.	Atasan saya selalu memberikan motivasi kepada bawahannya dalam bekerja.				
34.	Saya merasa senang dengan rekan kerja di perusahaan ini. Karena bersifat kekeluargaan.				
35.	Warna cat dinding/tataan ruangan kerja membuat saya terampil dalam bekerja.				
36.	Pengaturan ventilasi di ruangan saya membuat saya lancar bekerja.				

37.	Penerangan di ruang kerja mendukung saya dalam bekerja.				
38.	Karyawan yang bekerja dengan baik akan diberi kesempatan untuk memperoleh kenaikan gaji.				
39.	Jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan membuat saya nyaman bekerja.				
40.	Setiap karyawan diberi jaminan kesehatan oleh perusahaan.				
41.	Saya merasa kurang senang dengan pekerjaan saya sekarang ini.				
42.	Saya merasa suasana diperusahaan ini tidak aman dan nyaman sehingga membuat saya tidak betah.				
43.	Atasan saya sangat jarang membantu jika bawahannya kesulitan menyelesaikan pekerjaannya.				
44.	Ketika saya mengalami kesulitan dalam bekerja, rekan kerja saya tidak mau membantunya.				
45.	Keadaan kantor sering kotor sehingga membuat saya kurang nyaman.				
46.	Suhu di lingkungan kerja saya sangat panas, sehingga membuat saya sulit bekerja.				
47.	Lampu diruangan saya redup sehingga saya merasa tidak nyaman bekerja.				
48.	Ventilasi udara diruangan saya kurang memadai sehingga sulit dapat merasakan udara segar.				
49.	Gaji yang saya peroleh kurang sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.				
50.	Perusahaan memberikan jaminan kesehatan hanya kepada karyawan tetap saja.				
51.	Tunjangan yang saya terima tidak sesuai dengan masa kerja saya selama di perusahaan ini.				
52.	Fasilitas dan peralatan-peralatan kerja di perusahaan ini kurang memenuhi standar.				

SKALA KOMITMEN ORGANISASI

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa bagian dari keluarga besar di perusahaan ini.				
2.	Saya berusaha menyumbangkan ide dan berpartisipasi untuk kemajuan perusahaan.				
3.	Gaji yang saya terima membuat saya merasa puas dan ingin tetap bekerja disini.				
4.	Saya merasa bertanggung jawab dan memiliki kewajiban untuk tetap terus bekerja di perusahaan ini.				
5.	Saya menyakini kesetiaan pada satu organisasi adalah hal yang penting, oleh karena itu saya masih bekerja disini.				
6.	Saya kurang suka bekerja di perusahaan ini karena selalu diberi tekanan dalam bekerja.				
7.	Saya kurang nyaman bekerja sama dengan teman-teman di perusahaan.				
8.	Saya akan mencari pekerjaan baru meskipun tidak mendapatkan fasilitas dan gaji yang lebih baik.				
9.	Saya tidak merasa takut apapun yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya.				
10.	Saya tidak memiliki kewajiban untuk loyal dalam memajukan perusahaan.				
11.	Saya merasa tidak perlu terlalu melibatkan diri dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.				
12.	Saya tidak akan mengambil resiko dalam pekerjaan saya.				
13.	Saya merasa sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.				
14.	Saya merasa peraturan di perusahaan ini sudah baik.				
15.	Saya bersedia melakukan tugas tambahan meskipun jam kerja saya telah selesai.				
16.	Saya tetap bekerja di tempat ini karena mendapatkan keuntungan yang belum tentu di dapatkan dari tempat kerja baru.				
17.	Saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini karena masih memiliki tanggung jawab dan kewajiban.				
18.	Alasan saya untuk tetap bekerja disini adalah kesetiaan saya terhadap perusahaan ini.				
19.	Jika ada tawaran pekerjaan ditempat lain, saya akan mengambilnya dan berhenti bekerja di				

	tempat ini.				
20.	Saya merasa setia pada perusahaan bukan hal yang penting, sehingga saya tidak akan bertahan disini.				
21.	Saya merasa tidak memiliki kewajiban untuk menetap di organisasi ini.				
22.	Saya akan tetap meninggalkan perusahaan ini meskipun tidak menemukan pekerjaan ditempat lain.				
23.	Saya tidak merasa rugi untuk meninggalkan perusahaan, karena organisasi lain memberikan gaji yang lebih besar.				
24.	Saya kurang suka berpartisipasi dalam kegiatan yang bertujuan untuk kemajuan perusahaan.				
25.	Saya tidak merasakan adanya ikatan kekeluargaan diperusahaan ini.				
26.	Saya tidak terlalu peduli dengan masalah yang dihadapi perusahaan.				
27.	Saya menyetujui arah dan kebijakan yang ditetapkan perusahaan.				
28.	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan teman-teman di perusahaan.				
29.	Fasilitas dan gaji yang saya dapatkan membuat saya terus bertahan di perusahaan ini.				
30.	Saya merasa memiliki kewajiban untuk loyal dalam memajukan perusahaan.				
31.	Saya selalu ingin melibatkan diri dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.				
32.	Saya bersedia menerima resiko atas pekerjaan yang diberikan perusahaan.				
33.	Peraturan diperusahaan ini kurang cocok bagi saya.				
34.	Saya tidak bersedia melakukan tugas tambahan ketika jam kerja saya telah selesai.				
35.	Jika ada tawaran pekerjaan yang lebih baik, saya akan menerimanya.				
36.	Saya akan meninggalkan perusahaan ini sebab tidak memiliki tanggung jawab dan kewajiban apapun.				
37.	Keputusan yang salah jika saya bekerja sepanjang karir di perusahaan ini.				
38.	Saya terpaksa masih bekerja disini karena tidak ada pilihan lain.				



1. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KEPUASAN

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	76	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	56

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	3,05	,691	76
VAR00002	3,07	,499	76
VAR00003	2,84	,567	76
VAR00004	3,14	,559	76
VAR00005	3,17	,575	76
VAR00006	3,16	,567	76
VAR00007	3,11	,556	76
VAR00008	3,07	,660	76
VAR00009	3,07	,736	76
VAR00010	3,09	,546	76
VAR00011	2,83	,661	76

VAR00012	3,09	,696	76
VAR00013	3,01	,554	76
VAR00014	3,11	,505	76
VAR00015	2,84	,713	76
VAR00016	2,72	,685	76
VAR00017	2,87	,618	76
VAR00018	3,09	,593	76
VAR00019	2,87	,699	76
VAR00020	2,79	,699	76
VAR00021	2,99	,757	76
VAR00022	2,89	,793	76
VAR00023	2,72	,793	76
VAR00024	2,86	,706	76
VAR00025	2,66	,758	76
VAR00026	2,88	,653	76
VAR00027	2,59	,786	76
VAR00028	2,80	,749	76
VAR00029	2,86	,687	76
VAR00030	2,80	,654	76
VAR00031	3,08	,536	76
VAR00032	3,12	,610	76
VAR00033	3,03	,565	76
VAR00034	3,09	,636	76
VAR00035	2,76	,630	76
VAR00036	2,93	,639	76
VAR00037	2,92	,744	76
VAR00038	2,92	,606	76
VAR00039	2,88	,632	76
VAR00040	3,04	,502	76
VAR00041	2,88	,711	76

VAR00042	3,05	,539	76
VAR00043	2,88	,610	76
VAR00044	2,76	,586	76
VAR00045	2,84	,731	76
VAR00046	2,95	,798	76
VAR00047	2,96	,682	76
VAR00048	2,87	,718	76
VAR00049	2,83	,755	76
VAR00050	2,96	,720	76
VAR00051	2,89	,793	76
VAR00052	2,78	,793	76
VAR00053	2,68	,734	76
VAR00054	2,76	,764	76
VAR00055	2,67	,661	76
VAR00056	2,95	,671	76

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	160,49	367,933	,449	,951
VAR00002	160,47	372,013	,418	,951
VAR00003	160,70	372,907	,323	,951
VAR00004	160,39	365,735	,667	,950
VAR00005	160,37	371,009	,405	,951
VAR00006	160,38	367,012	,597	,950
VAR00007	160,43	366,942	,613	,950
VAR00008	160,47	364,679	,603	,950
VAR00009	160,47	362,573	,613	,950

VAR00010	160,45	365,957	,673	,950
VAR00011	160,71	367,755	,478	,951
VAR00012	160,45	371,531	,309	,951
VAR00013	160,53	372,866	,334	,951
VAR00014	160,43	371,449	,441	,951
VAR00015	160,70	364,321	,569	,950
VAR00016	160,82	364,952	,569	,950
VAR00017	160,67	369,744	,428	,951
VAR00018	160,45	371,744	,359	,951
VAR00019	160,67	363,690	,605	,950
VAR00020	160,75	366,430	,500	,951
VAR00021	160,55	365,637	,487	,951
VAR00022	160,64	360,339	,642	,950
VAR00023	160,82	359,672	,665	,950
VAR00024	160,68	364,112	,582	,950
VAR00025	160,88	370,719	,309	,952
VAR00026	160,66	364,628	,612	,950
VAR00027	160,95	361,997	,591	,950
VAR00028	160,74	370,703	,314	,951
VAR00029	160,68	369,606	,387	,951
VAR00030	160,74	367,130	,509	,950
VAR00031	160,46	366,492	,659	,950
VAR00032	160,42	367,767	,520	,950
VAR00033	160,51	366,866	,606	,950
VAR00034	160,45	364,837	,620	,950
VAR00035	160,78	363,429	,686	,950
VAR00036	160,61	369,842	,409	,951
VAR00037	160,62	366,959	,449	,951
VAR00038	160,62	373,759	,264	,952
VAR00039	160,66	371,695	,337	,951

VAR00040	160,50	372,227	,404	,951
VAR00041	160,66	373,481	,230	,952
VAR00042	160,49	372,066	,382	,951
VAR00043	160,66	367,935	,512	,950
VAR00044	160,78	373,883	,268	,951
VAR00045	160,70	371,361	,298	,952
VAR00046	160,59	363,871	,519	,950
VAR00047	160,58	368,780	,422	,951
VAR00048	160,67	362,810	,621	,950
VAR00049	160,71	363,542	,562	,950
VAR00050	160,58	364,354	,561	,950
VAR00051	160,64	360,259	,645	,950
VAR00052	160,76	358,423	,708	,949
VAR00053	160,86	364,952	,528	,950
VAR00054	160,78	368,736	,375	,951
VAR00055	160,87	364,569	,606	,950
VAR00056	160,59	362,751	,669	,950

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
163,54	380,305	19,501	56

2. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KOMITMEN ORGANISASI

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	76	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	48

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	2,42	,821	76
VAR00002	3,20	,566	76
VAR00003	3,17	,551	76
VAR00004	2,87	,699	76
VAR00005	2,54	,791	76
VAR00006	3,11	,531	76
VAR00007	3,00	,632	76
VAR00008	2,17	,719	76
VAR00009	3,08	,627	76
VAR00010	2,93	,618	76
VAR00011	3,12	,783	76

VAR00012	2,83	,823	76
VAR00013	2,29	,649	76
VAR00014	2,82	,743	76
VAR00015	2,89	,741	76
VAR00016	2,70	,712	76
VAR00017	2,41	,636	76
VAR00018	3,11	,624	76
VAR00019	2,83	,681	76
VAR00020	2,92	,606	76
VAR00021	2,33	,619	76
VAR00022	2,74	,737	76
VAR00023	2,62	,632	76
VAR00024	2,70	,766	76
VAR00025	2,14	,743	76
VAR00026	2,64	,778	76
VAR00027	2,75	,751	76
VAR00028	2,91	,803	76
VAR00029	2,36	,706	76
VAR00030	2,97	,816	76
VAR00031	3,00	,800	76
VAR00032	2,92	,726	76
VAR00033	3,08	,627	76
VAR00034	3,08	,606	76
VAR00035	3,16	,749	76
VAR00036	2,86	,667	76
VAR00037	2,37	,727	76
VAR00038	3,16	,543	76
VAR00039	3,08	,560	76
VAR00040	3,04	,599	76
VAR00041	2,76	,690	76

VAR00042	3,03	,653	76
VAR00043	2,66	,740	76
VAR00044	2,66	,644	76
VAR00045	1,84	,567	76
VAR00046	2,83	,737	76
VAR00047	2,61	,732	76
VAR00048	2,57	,736	76

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	130,82	164,579	-,069	,883
VAR00002	130,04	157,345	,433	,874
VAR00003	130,07	157,342	,446	,874
VAR00004	130,37	153,596	,561	,872
VAR00005	130,70	160,214	,148	,879
VAR00006	130,13	158,756	,357	,875
VAR00007	130,24	157,676	,361	,875
VAR00008	131,07	162,009	,070	,880
VAR00009	130,16	158,001	,343	,875
VAR00010	130,30	160,427	,192	,878
VAR00011	130,12	155,866	,375	,875
VAR00012	130,41	156,031	,345	,875
VAR00013	130,95	157,757	,345	,875
VAR00014	130,42	156,380	,370	,875
VAR00015	130,34	155,161	,439	,874
VAR00016	130,54	158,438	,371	,877
VAR00017	130,83	159,690	,331	,877
VAR00018	130,13	159,289	,363	,877
VAR00019	130,41	156,511	,401	,875

VAR00020	130,32	155,846	,502	,873
VAR00021	130,91	164,858	-,090	,881
VAR00022	130,50	155,267	,436	,874
VAR00023	130,62	161,306	,131	,878
VAR00024	130,54	156,385	,357	,875
VAR00025	131,09	157,551	,306	,876
VAR00026	130,59	154,085	,472	,873
VAR00027	130,49	153,506	,524	,872
VAR00028	130,33	152,970	,513	,872
VAR00029	130,88	160,426	,361	,878
VAR00030	130,26	153,290	,488	,873
VAR00031	130,24	150,743	,633	,870
VAR00032	130,32	152,752	,587	,871
VAR00033	130,16	161,441	,124	,879
VAR00034	130,16	157,815	,370	,875
VAR00035	130,08	156,287	,372	,875
VAR00036	130,38	156,452	,414	,874
VAR00037	130,87	161,129	,117	,879
VAR00038	130,08	159,087	,323	,876
VAR00039	130,16	157,148	,452	,874
VAR00040	130,20	157,147	,420	,874
VAR00041	130,47	160,733	,149	,878
VAR00042	130,21	154,728	,533	,873
VAR00043	130,58	154,834	,457	,873
VAR00044	130,58	161,260	,131	,879
VAR00045	131,39	160,695	,394	,877
VAR00046	130,41	151,898	,625	,871
VAR00047	130,63	155,916	,403	,874
VAR00048	130,67	157,637	,304	,876

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
133,24	163,810	12,799	48





LAMPIRAN D.

1. UJI NORMALITAS SEBARAN

2. UJI LINEARITAS

3. UJI KORELASI

1. UJI. NORMALITAS SEBARAN

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kepuasan Kerja	76	152,13	18,750	116	204
Komitmen Organisasi	76	107,36	12,015	81	132

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi
N		76	76
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	152,13	107,36
	Std. Deviation	18,750	12,015
	Absolute	,097	,059
Most Extreme Differences	Positive	,079	,059
	Negative	-,097	-,048
Kolmogorov-Smirnov Z		,849	,512
Asymp. Sig. (2-tailed)		,466	,956

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. UJI LINEARITAS

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Komitmen Organisasi * Kepuasan Kerja	76	100,0%	0	0,0%	76	100,0%

Report

Komitmen Organisasi

Kepuasan Kerja	Mean	N	Std. Deviation
116	85,00	1	.
117	121,00	1	.
118	85,00	1	.
122	94,00	1	.
124	81,00	1	.
125	101,00	1	.
126	91,50	2	2,121
127	107,00	2	5,657
128	91,00	1	.
130	93,00	2	,000
132	97,67	3	2,309
133	93,00	1	.

134	97,00	1	.
137	96,00	1	.
139	91,00	1	.
141	84,00	1	.
143	104,00	1	.
145	98,00	1	.
146	100,00	2	5,657
147	103,00	1	.
148	107,00	2	2,828
150	101,67	3	4,041
151	110,00	1	.
153	109,20	5	3,493
154	109,33	3	12,014
155	123,00	1	.
156	110,33	3	3,055
157	108,00	1	.
158	104,67	3	9,866
159	112,33	3	4,163
160	109,00	3	11,136
162	110,00	2	7,071
163	117,33	3	12,741
164	111,50	2	4,950
165	116,50	2	6,364
169	120,00	1	.
170	126,00	2	2,828

171	118,00	2	4,243
172	121,00	3	11,790
183	115,00	1	.
186	130,00	1	.
190	128,00	1	.
203	117,00	1	.
204	127,00	1	.
Total	107,36	76	12,015

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Komitmen Organisasi * Kepuasan Kerja	(Combined)	9184,441	43	213,592	4,028	,000
	Between Groups	5945,442	1	5945,442	112,114	,000
	Linearity	5945,442	1	5945,442	112,114	,000
	Deviation from Linearity	3238,999	42	77,119	1,454	,137
	Within Groups	1696,967	32	53,030		
Total	10881,408	75				

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Komitmen Organisasi * Kepuasan Kerja	,739	,546	,919	,844

3. UJI HIPOTESIS

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan Kerja	152,13	18,750	76
Komitmen Organisasi	107,36	12,015	76

Correlations

		Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	1	,739**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	76	76
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	,739**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	76	76

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



LAMPIRAN E.
SURAT PENELITIAN



UNIVERSITAS MEDAN AREA FAKULTAS PSIKOLOGI

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setabudi Nomor 79 / Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 8225302 ☎ (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : A476FPSI/01.10/VI/2019

Medan, 21 Juni 2019

Lampiran :-

Hal : Pengambilan Data

Yth. Kabag HRD PT. Telkom Regional 1 Sumatera Utara
Di
Tempat

Dengan hormat, bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan kesempatan kepada mahasiswa kami:

Nama : Ade Irma
NPM : 15 860 0236
Program Studi : Ilmu Psikologi
Fakultas : Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di PT. Telkom Regional 1 Sumatera Utara Jl. Prof. Dr. HM. Yamin No. 2 Perintis Kecamatan Medan Timur, Kota Medan Sumatera Utara guna penyusunan skripsi yang berjudul "*Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Outsourcing di PT. Telkom Regional 1 Sumatera*".

Perlu kami informasikan bahwa penelitian dirnaksud adalah semata-mata untuk tulisan ilmiah dan penyusunan skripsi, yang merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa tersebut untuk mengikuti ujian Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan dan Surat Keterangan yang menyatakan bahwa mahasiswa tersebut telah selesai melaksanakan pengambilan data di Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih..

Wakil Dekan Bidang Akademik,

Henok Khwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si

Tembusan

- Mahasiswa Ybs
- Arsip



Nomor : Tel. 90/PD 520/DR1-10310000/2019

Medan, 8 Juli 2019

Kepada Yth:
Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Psikologi
UNIVERSITAS MEDAN AREA
Jl. Kolam No.01
di
Medan.

Lampiran : -
Perihal : Selesai Melaksanakan Riset an. Ade Irma.

Dengan Hormat,

Menunjuk :

- Surat Saudara No.1476/FPSI/01.10/VI/2019, tanggal 21 Juni 2019, perihal : Pengambilan Data
- Surat kami No. Tel. 77/PD 520/DR1-10310000/2019, tanggal 21 Juni 2019, perihal: Persetujuan Riset an. Ade Irma.

Dengan ini diberitahukan bahwa Mahasiswi an. Ade Irma telah selesai melaksanakan Riset yang dilaksanakan mulai tanggal 26 Juni s/d 05 Juli 2019.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,


Sukoco
POH MGR HR SERVICE REGIONAL I