

**PENGARUH KEPUASAN KERJA
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI**

(Penelitian pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung)

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

Disusun Oleh :

Yalina Eva Rahmawati

0510320162



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2009**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI
(Penelitian Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero)
Kantor Pos Tulungagung)

Disusun Oleh : Yalina Eva Rahmawati

NIM : 0510320162

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, Oktober 2009

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. Kusdi, D.E.A.
NIP. 19570127 198403 1001

Dr. M. Djudi Mukzam, M.Si
NIP. 19520607 198010 1001

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitemen Organisasi (Penelitian pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung)”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akana terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Kusdi, D.E.A. selaku dosen pembimbing I yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Drs. M. Judi Mukzam, M.Si selaku dosen pembimbing II memotivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Kepala PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung yang telah membantu memberikan tempat untuk penelitian skripsi ini.
5. Manajer SDM dan Sarana PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung yang telah membantu memberikan tempat untuk penelitian skripsi ini.
6. Semua pihak di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung yang telah memberikan bantuan dalam pelaksanaan penelitian.
7. Abah dan Umi tercinta yang telah memberikan banyak dukungan kepada penulis.
8. Seluruh teman-teman yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan

DAFTAR ISI

Hal

JUDUL	
MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kontribusi Penelitian.....	4
E. Sistematika pembahasan	5
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teoritis.....	6
1. Kepuasan Kerja	6
a. Pengertian Kepuasan Kerja	6
b. Teori Kepuasan Kerja	7
c. Pentingnya Kepuasan Kerja	10
d. Pengukuran Kepuasan Kerja	11
2. Komitmen Organisasi.....	19
a. Pengertian Komitmen Organisasi	20
b. Jenis Komitmen.....	21
c. Komponen Komitmen Organisasi.....	22
d. Pentingnya Komponen Organisasi	23
e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	25
3. Hubungan Kepuasan Kerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi.....	26
B. Kajian Empiris	
1. Penelitian Terdahulu	28
2. Ringkasan Penelitian Terdahulu	30
C. Model Konsep dan Model Hipotesis	
1. Model Konsep	32
2. Model Hipotesis	33
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	35
B. Lokasi Penelitian.....	35
C. Variabel dan Skala Pengukuran	36

1. Konsep	36
2. Definisi Operasional Variabel.....	36
3. Variabel	39
4. Skala Pengukuran.....	41
D. Populasi dan Sampel	43
E. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data	
1. Jenis Data	43
2. Metode Pengumpulan Data	43
F. Validitas dan Reliabilitas	44
1. Validitas	45
2. Reliabilitas	45
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	46
G. Teknik Analisis Data	
1. Analisis Deskriptif	52
2. Analisis Inferensial.....	52
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	
1. Sejarah Singkat PT.Pos Indonesia.....	55
2. Visi dan Misi	56
3. Komiteman	57
4. Jenis Layanan	57
5. Kantor Pos Tulungagung	61
6. Struktur Organisasi Kantor Pos Tulungagung	62
B. Gambaran Umum Responden	67
1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67
2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	68
3. Responden Berdasarkan Status Pegawai.....	68
4. Responden Berdasarkan Usia.....	69
5. Respondedn Berdasarkan Masa Kerja	69
C. Analisis Data Hasil Penelitian	
1. Analisis Deskriptif	70
a. Variabel Kepuasan Pada Pembayaran (X1)	71
b. Variabel Kepuasan Pada Pekerjaan (X2)	73
c. Variabel Kepuasan Pada Promosi (X3).....	77
d. Variabel Kepuasan Pada Penyelia (X4)	80
e. Variabel Kepuasan Pada Rekan Kerja (X5).....	82
f. Variabel Komitmen Organisasi (Y)	84
2. Analisis Inferensial	
a. Analisis Regresi Linier Berganda	88
b. Hasil Pengujian Hipotesis	92
1) Uji F (Pengujian Simultan	92
2) Uji t (Analisis Regresi Parsial).....	93
D. Pembahasan.....	94

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	97
B. Saran.....	98

DAFTAR PUSTAKA	viii
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Penelitian Terdahulu	30
2.	Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian	39
3.	Skor Menggunakan Skala Likert	42
4.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Pembayaran (X1)	46
5.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Pekerjaan (X2)	47
6.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Promosi (X3)	48
7.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Penyelia (X4)	49
8.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Rekan Kerja (X5)	50
9.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Komitmen Organisasi (Y)	51
10.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67
11.	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	68
12.	Responden Berdasarkan Status Pegawai	68
13.	Responden Berdasarkan Usia	69
14.	Responden Berdasarkan Masa Kerja	69
15.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pada Pembayaran (X1)	71
16.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pada Pekerjaan (X2)	73
17.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pada Promosi (X3)	77
18.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pada Penyelia (X4)	80
19.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pada Rekan Kerja (X5)	83
20.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pada Komitmen Organisasi (Y)	85
21.	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	90

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Diagram Karyawan Untuk Menyatakan Ketidakpuasan Dalam Bekerja	18
2.	Model Konsep	32
3.	Model Hipotesis	33
4.	Struktur Organisasi PT. Pos Tulungagung	61

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syaffarudin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta
- As'ad, 1995. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta. Liberty
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian*. PT. Rineka Citra: Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- Baron, Robert and Greenberg, Jerald, Jenald. 1990. *Behaviour In Organization : Understanding and Managing The Human*. USA. Allyn and Bacon Co
- Copper & Donald R dan Benertif C & William Emory. 1996. *Metode Penelitian Bisnis*. Alih Bahasa Sitompul. Jakarta. Erlangga
- Feldman, Daniel C. and Hugh J. Arnold. 1985, *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. 2nd printing, Singapore: Mc Graw Hill.
- Frazer, T.M. 1992. *Human Stress, Work and Job Satisfaction – A Critical Approach*. L. Mulyana (penerjemah), Jakarta: Sapdodadi Jakarta
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 1996. *Organisasi*. Jakarta. Ginarupa Aksara
- Hamidah, Siti, dkk. 2001. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Lembaga Keuangan Syariah Baitul Bal Wat Tamuil*. TEMA
- Handoko, T. Hani. 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Husnan, Suad. 1997. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat, Yogyakarta: BPFE.
- Hasan, Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Indriantoro, Nur., Supomo, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Luthans, Fred. 1992. *Organizational Behaviour*. Singapore. Mc Graw Hill book Co
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT Remaja Redakarya

- Martoyo, Susilo. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE
- Mathis, Robert L. Dan Jackson, John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat
- Muchinsky, Paul M. 1997. *Psychology Applied to Work. First Edition*. Chicago. The Donsey Press
- Nazir, Mohammad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia
- Nitisemito, Alex S. 1996, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Northercraft, Gregory B and Margareth A Nealle. 1994. *Organizational Behaviour*. USA. The Dryden Press.
- Radiq. 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Robbins, Stephen P. 1996, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Seventh Edition, New Jersey. Prentice Hall. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. 1996, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi Aplikasi*. Jilid ke 1, Jakarta: Prenhallindo.
- Sanusi. 2003. *Metode Penelitian Praktis*. Cet. 1. Malang: Buntaran Media.
- Santoso, Singgih. 2001. *Panduan SPSS 10.0 for Windows*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo
- Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn. 1991. *Managing Organization Behaviour*. Fourth Edition. IAC. John Wexley & Son
- Sedarmayanti., Hidayat, Syarifudin. 2002. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Setyowati, Endah. 1997. *Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Sebagai Faktor yang Membentuk Komintmen Karyawan Pada Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja*. Tidak dipublikasikan. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang
- Siagian, Sondang P. 1989. *Analisis Serta Perumusan Kebijaksanaan dan Strategi Organisasi*. Jakarta. PT Agung
- Siagian, Sondang P. 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan kedua, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Singarimbun, Masri., Effendi, Sofian. 1985. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT. New Aqua Press.

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sopian. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Edisi 2. Jakarta. LP3ES

Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan

Sritua, Arif. 1993. *Metode Penelitian Ekonomi*. Jakarta : UI Press.

Steers, R.M., and L.W, Porter. 1983. *Motivation and Work Behaviour*. New York. Academic Press

Steers, Richard M. 1984. *Organizational Effectiveness, A Behaviour View*. Diterjemahkan oleh Magdalena Jamin. Jakarta. Erlangga

Sugiono, 2002. *Metode Penelitian Administrasi*, cet. Kedelapan. Bandung. Alfabeta

Sugiyono., Wibowo. Eri., 2002. *Statistika Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 10.0 for windows*, Cetakan Kedua. Bandung. Alfabeta

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesembilan. Bandung. Alfabeta

Sunarto. 2003. *Perilaku Organisasi*. AMUS. UMN

RINGKASAN

Yalina Eva Rahmawati, 2009, **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi** {Penelitian pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung}, Dr. Kusdi D.E.A., Drs. M. Judi Mukzam, M.Si, 98 hal + x

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepuasan kerja, yang terdiri dari variabel kepuasan pada pembayaran (X_1), kepuasan pada pekerjaan (X_2), kepuasan pada promosi (X_3), kepuasan pada penyelia (X_4), dan kepuasan pada rekan kerja (X_5) terhadap komitmen organisasi (Y)

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif atau penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung dengan jumlah sebanyak 49 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuisioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi untuk mengetahui pengaruh secara simultan maupun secara parsial. Adapun dalam menganalisis dan menghitung besarnya pengaruh secara simultan dan parsial dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) digunakan program SPSS 15.00 for windows. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikan $\alpha = 0,05$.

Kesimpulan dari hasil penelitian adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan pada pembayaran (X_1), kepuasan pada pekerjaan (X_2), kepuasan pada promosi (X_3), kepuasan pada penyelia (X_4), dan kepuasan pada rekan kerja (X_5) secara simultan dan parsial terhadap komitmen organisasi (Y). Secara simultan, variabel komitmen organisasi (Y) dipengaruhi oleh variabel kepuasan pada pembayaran (X_1), kepuasan pada pekerjaan (X_2), kepuasan pada promosi (X_3), kepuasan pada penyelia (X_4), dan kepuasan pada rekan kerja (X_5) sebesar 61,7% sementara 38,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model ini. Secara parsial, variabel kepuasan pada pembayaran (X_1) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 20,5% sedangkan sisanya 79,5% ditentukan oleh variabel lain. Variabel kepuasan pada pekerjaan (X_2) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 18,4% sedangkan sisanya 81,6% ditentukan oleh variabel lain. Variabel kepuasan pada promosi (X_3) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 9,5% sedangkan sisanya 90,5% ditentukan oleh variabel lain. Variabel kepuasan penyelia (X_4) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 9,1% sedangkan sisanya 90,5% ditentukan oleh variabel lain. Variabel kepuasan pada rekan kerja (X_5) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 9,4% sedangkan sisanya 90,6% ditentukan oleh variabel lain. Pengaruh secara dominan ditunjukkan oleh variabel kepuasan pada pembayaran yang ditunjukkan dengan nilai beta paling besar yaitu 0,353, dan yang paling lemah adalah variabel kepuasan pada penyelia dengan nilai beta sebesar 0,216.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepuasan kerja merupakan bagian dari kepuasan hidup secara keseluruhan yang dialami oleh seseorang. Salah satu cara untuk mengetahui apa yang diinginkan dan diharapkan oleh karyawan adalah dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, diperlukan suatu dimensi untuk mengukurnya. Gibson, Ivancevich, Donnely (1996:153) menyatakan bahwa:

Banyak dimensi telah dihimpun dari kepuasan kerja, lima hal yang terutama mempunyai karakteristik penting yaitu:

1. Pembayaran: suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran.
2. Pekerjaan: sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab.
3. Kesempatan promosi: adanya kesempatan untuk maju.
4. Penyelia: kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pekerja.
5. Rekan sekerja: sampai sejauh mana rekan sekerja bersahabat, kompeten, dan mendukung.

Menurut Lancaster seperti dikutip Mathis dan Jackson (2001:98) menyebutkan bahwa setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain. Kepuasan kerja dapat disebabkan oleh berbagai kondisi yang terdapat dalam organisasi, oleh karena itu organisasi perlu mengetahui bagaimana kondisi yang dapat memberikan kepuasan kerja pada karyawannya. Martoyo (1994:132) menyatakan bahwa:

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan, dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan titik nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan, baik berupa finansial atau non finansial. Bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya.

Hal ini bertujuan agar organisasi dapat melakukan prioritas dalam melakukan perbaikan dan peningkatan, demi meningkatkan kepuasan kerja yang diinginkan oleh karyawannya.

Terlepas dari faktor-faktor apa yang dijadikan sebagai alat pengukuran kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan pada organisasi.

Steers (1984:136) menyatakan bahwa:

Keikatan (komitmen) merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik pada (atau mempunyai komitmen terhadap) tujuan, nilai-nilai, dan sasaran majikannya. Jadi komitmen tidak lebih hanya sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap yang sangat menyenangkan majikan dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi memperlancar pencapaian tujuan.

Jika individu merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi, tentu akan berusaha mempertahankan keanggotaannya, mengidentifikasikan, dan mengabdikan diri sepenuhnya pada tujuan dan sasaran organisasi, sehingga komitmen individu sebagai karyawan terhadap organisasi akan terbentuk dengan sendirinya. Dengan komitmen yang dimiliki, individu sebagai karyawan akan bekerja sepenuh hati, melibatkan diri secara aktif dan mengembangkan daya inovasi serta kreatifitas dalam aktivitas organisasi. Munculnya fenomena seperti kemangkiran kerja dan perpindahan karyawan mencerminkan bahwa mereka belum mempunyai komitmen terhadap organisasi. Jika hal ini terjadi, maka keberhasilan organisasi baik secara langsung maupun tak langsung akan terhambat.

PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung adalah perusahaan negara yang didirikan dengan tujuan untuk melayani kebutuhan masyarakat dalam hal surat-menyurat dan jasa pengiriman barang. Selain itu PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung juga melayani tabungan masyarakat. Dari tahun ke tahun PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung telah berkembang pesat baik intensif maupun ekstensif, hal ini tak lepas dari kinerja dari para karyawannya yang terus ditingkatkan.

Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan jasa pos dan giro terus meningkat, sementara itu di lain pihak persaingan dari usaha yang sejenis diantaranya Perusahaan Jasa Titipan semakin ketat. Dalam rangka memenuhi tuntutan masyarakat akan pelayanan jasa pos dan giro yang lebih berkualitas serta menghadapi persaingan yang semakin ketat tersebut maka PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung selalu memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat. Dalam usahanya memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung selalu melakukan perbaikan dan pengawasan untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Hal ini perlu dilakukan karena kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan akan menumbuhkan komitmen mereka pada perusahaan. Komitmen merupakan elemen penting bagi organisasi dalam usahanya mencapai sasaran organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa komitmen memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Komitmen organisasi hanya dapat dicapai jika karyawan mendapatkan kepuasan kerja. Alasan inilah antara lain yang menarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi” (Penelitian pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung).**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi variabel kepuasan kerja karyawan yang terdiri dari pembayaran, pekerjaan, promosi, penyelia dan rekan kerja serta komitmen organisasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung?
2. Adakah pengaruh antara variabel kepuasan kerja yang terdiri dari pembayaran, pekerjaan, promosi, penyelia, dan rekan sekerja terhadap komitmen organisasi secara simultan?

3. Adakah pengaruh antara variabel kepuasan kerja yang terdiri dari pembayaran, pekerjaan, promosi, penyalia, dan rekan sekerja terhadap komitmen organisasi secara parsial?
4. Variabel apakah yang memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen organisasi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan deskripsi variabel kepuasan kerja karyawan yang terdiri dari pembayaran, pekerjaan, promosi, penyalia dan rekan kerja serta komitmen organisasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung.
2. Untuk menjelaskan pengaruh antara variabel kepuasan kerja yang terdiri dari pembayaran, pekerjaan, promosi, penyalia dan rekan sekerja secara simultan terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menjelaskan pengaruh antara variabel kepuasan kerja yang terdiri dari pembayaran, pekerjaan, promosi, penyalia dan rekan sekerja secara parsial terhadap komitmen organisasi.
4. Untuk mengetahui variabel apakah yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap komitmen organisasi.

D. Kontribusi Penelitian

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini dapat menambah cara pandang dan wawasan keilmuan tentang kepuasan kerja serta perannya dalam peningkatan komitmen organisasi. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang berguna untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

2. Aspek Praktis

- a. Bagi peneliti

Sebagai sarana untuk memperluas pengetahuan dan wawasan khususnya mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

b. Bagi perusahaan

Merupakan suatu informasi yang penting untuk melihat seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

E. Sistematika Pembahasan

Bab I menguraikan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab II berisi tentang teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian, yaitu tentang faktor-faktor kepuasan kerja serta hal-hal yang berkaitan bagi penyelesaian masalah.

Bab III menjelaskan tentang bagaimana penelitian dilaksanakan, meliputi: rancangan penelitian, variabel dan pengukuran, populasi dan sampel, sumber data, jenis data, metode pengumpulan data dan analisis data.

Bab IV menyajikan data yang telah diperoleh dari perusahaan serta analisis data yang dikaitkan dengan masalah yang dihadapi, untuk selanjutnya dicari pemecahannya.

Bab V berisi kesimpulan dari hasil-hasil data yang telah dianalisa, serta saran-saran dengan didasarkan pada hasil yang telah dicapai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritis

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan masalah yang sangat penting dalam setiap individu, perusahaan jasa/industri, organisasi politik dan lain sebagainya, untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama-sama. Kepuasan kerja atau dalam arti yang lebih khusus kepuasan karyawan dalam bekerja, merupakan suatu pengertian yang sulit didefinisikan kendati dengan istilah paling sederhana pun. Bagi karyawan sendiri, kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marjinal yang dikeluarkan, yang oleh karyawan tersebut dianggap cukup memadai. Namun demikian rasa puas bukan keadaan yang tetap karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja. Lagi pula kepuasan kerja bukan suatu keadaan yang menyatu padu seperti yang kita bayangkan dari namanya, kepuasan kerja adalah suatu keadaan bersegi banyak, beberapa segi lebih memuaskan dibandingkan yang lain.

Kepuasan kerja pada umumnya melukiskan suatu rata-rata hasil perbandingan dari beberapa keadaan pada suatu saat tertentu. Tidak ada sesuatu yang mutlak karena skalanya tak terbatas. Yang paling tepat kita katakan adalah bahwa pada suatu saat tertentu seorang pekerja merasa lebih puas dengan suatu segi dari pekerjaannya daripada saat yang lain.

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Davis (1985:96) dalam Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa *“job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”*. (Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.) Wexley dan Yuki (1977:98) dalam Mangkunegara (2005:117) mendefinisikan kepuasan kerja *“is the way an employees feels about his or her job”*. (Adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).

Menurut Handoko (1992:193) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Menurut Muchinsky (1997:424) variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism*, *turn over* dan *job performance*. As'ad (1995:103) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turn over*) dan menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan (*performance*).

Hamidah, dkk (2001:160) "Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan, selisih antara banyaknya ganjaran dan yang mereka yakini seharusnya diterima." Locke dalam Pearson (1990:183) mendefinisikan kepuasan kerja "*as a pleasureable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience*" (Maksudnya kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang bersikap positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian atau pengalaman kerja seseorang.) Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

b. Teori Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori yang menjelaskan tentang kepuasan kerja, diantaranya menurut Mangkunegara (2005:120), yaitu:

1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*.

Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa "*input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*". Input adalah semua nilai

yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya: pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, dan jumlah jam kerja.

Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the Job. (Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya: upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), dan kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Sedangkan *comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job.* (*Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan, sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

2) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung sehingga antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah maka yang diharapkan akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfilment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa

yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, maka pegawai itu akan merasa tidak puas.

4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfies*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi: administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

6) Teori Pengharapan (*Expectacy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Keith Davis (1985:65) mengemukakan bahwa

“Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and ones estimate of the probability that a certain will lead to it”. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

c. Pentingnya Kepuasan Kerja

Menurut Herzberg dalam Frazer (1992:46) kepuasan kerja apabila dioptimalkan dapat:

- 1) Membantu perbaikan prestasi
- 2) Menurunkan mutasi karyawan
- 3) Menunjang sikap yang lebih toleran terhadap manajemen
- 4) Membuahkan kesehatan mental

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kepuasan kerja tidak hanya dibutuhkan oleh karyawan akan tetapi juga dibutuhkan oleh organisasi, sehingga yang lebih ditekankan disini adalah agar efek yang dihasilkan dari adanya kepuasan kerja dapat memberikan suatu masukan-masukan yang bersifat positif bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya dan mengembangkan organisasinya sehingga dapat bersaing dengan organisasi yang lain.

Kepuasan kerja dapat berfungsi untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan dapat pula mencegah kemungkinan adanya ketegangan-ketegangan dalam organisasi. Kepuasan kerja dibutuhkan bukan hanya untuk karyawan tetapi juga untuk perusahaan, industri, pendidikan jasa, lembaga pemerintah/swasta, lembaga keuangan, dan sebagainya. Maka kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi keduanya.

Fungsi kepuasan kerja bagi kedua belah pihak adalah:

- 1) Bagi pimpinan/atasan/perusahaan/organisasi:
 - a) Akan terhindar dari kejadian-kejadian yang tidak diinginkan seperti: tingginya tingkat absensi, banyaknya perpindahan karyawan, rendahnya produktivitas kerja dan tingkah laku kerja yang dapat merugikan.

- b) Kepuasan kerja mempunyai konsekuensi secara langsung dan tidak langsung terhadap efisiensi dan efektivitas kerja.
 - c) Mempermudah bagi pimpinan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, misalnya dalam memberikan instruksi dan tugas bagi karyawan.
- 2) Bagi karyawan:
- a) Dapat memberikan ketenangan dan ketentraman dalam bekerja.
 - b) Dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.
 - c) Sebagai standar yang subyektif dalam memberikan penilaian terhadap tindakan pimpinan dan seluruh aspek dalam suatu pekerjaan.

d. Pengukuran Kepuasan Kerja

Robbins (1996:179) menjelaskan bahwa:

Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja, dengan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan yang serupa. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap betapa puas atau tak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Salah satu cara untuk menentukan puas tidaknya seseorang dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu. Sedangkan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja menurut Luthans dalam Soedjono (2005:27) dapat menggunakan variabel antara lain, yaitu:

- 1) Pembayaran, seperti gaji dan upah.
Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan;
- 2) Pekerjaan itu sendiri.
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal;

3) Rekan kerja.

Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat;

4) Promosi pekerjaan.

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin;

5) Kepenyeliaan (supervisi).

Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

Penjelasan mengenai kelima variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Kepuasan pada pembayaran

Siagian (1995:129) menjelaskan bahwa gaji adalah imbalan yang diterima oleh seseorang dari organisasi atas jasa yang diberikannya baik berupa waktu, tenaga, keahlian maupun keterampilan. Sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa:

Bila penggajian tidak didistribusikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya menarik, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan penggantinya. Bahkan bila karyawan tidak keluar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan akan menurunkan produktivitas mereka. (Handoko, 2001:156)

2) Kepuasan pada pekerjaan

Pekerjaan yang tidak menarik dan tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaannya merupakan salah satu tanda ketidakpuasan kerja yang tercermin pada tingkat kebosanan yang tinggi. Robbins (1996:180) mengatakan bahwa:

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan

juga menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

Terdapat 3 aspek terpenting dari suatu pekerjaan yang menjadi sumber kepuasan kerja (Siagian, 1995:295), yaitu:

a) Kontrol terhadap metode dan langkah kerja

Ketidakefisiensian di dalam industri muncul dari para karyawan yang diberikan pekerjaan dan juga diajukan untuk memutuskan bagaimana pekerjaan diselesaikan. Pendapat lain yang mendukung menjelaskan "bahwa bukti sekarang telah mendukung bahwa pengendalian terhadap metode dan langkah kerja berhubungan dengan kepuasan kerja".(Hachman dan Lawler, 1985:194).

b) Penggunaan keterampilan dan kemampuan

Penggunaan keterampilan dan kemampuan yang maksimal pada diri seorang karyawan akan memberikan kebanggaan diri, perasaan mampu atau kompeten serta kepercayaan diri. Lebih lanjut, seorang ahli menemukan hubungan yang cukup kuat antara kesempatan untuk mengekspresikan diri dalam pekerjaan dengan kepuasan kerja (Vroom dalam Feldman, 1995:194).

c) Variasi pekerjaan

Prinsip lama dari ilmu manajemen adalah spesialisasi tugas dengan memecah atau membagi suatu pekerjaan menjadi operasi yang paling dasar dan membuat seorang karyawan bertanggung atau ahli di dalamnya. Tetapi adanya spesialisasi juga menimbulkan tingkat kebosanan yang tinggi.

Pandangan ahli yang mendukung pernyataan tersebut mengatakan bahwa "pada saat sekarang nampak bahwa spesialisasi dan pekerjaan yang berulang mengarahkan pada tidak adanya kepuasan kerja bagi karyawan". (Krech & Crutch dan Mann & Hoffman dalam Felman, 1985:195).

Jadi kepuasan kerja pada pekerjaan akan diperoleh oleh karyawan apabila pekerjaan tersebut secara mental menantang, artinya apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini ada tantangannya atau tidak sama sekali. Pekerjaan yang dirasa tidak menantang akan menimbulkan rasa bosan dalam diri karyawan, sebaliknya pekerjaan yang tantangannya terlalu berat justru akan menimbulkan rasa

frustasi dan perasaan gagal. Oleh karena itu, pekerjaan yang diberikan kepada karyawan hendaknya memiliki tantangan yang proporsional.

3) Kepuasan pada promosi

Nitisemito (1996:81) menyatakan bahwa "Promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan lain yang lebih tinggi". Pendapat lain menyatakan bahwa:

Suatu promosi berarti pemindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Konsekuensinya disertai dengan peningkatan gaji dan hak-hak lain berdasarkan ketentuan-ketentuan yang sebelumnya berdasarkan ketentuan-ketentuan dari perusahaan yang bersangkutan (Radiq, 1998:62)

Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas, namun promosi ini sendiri sebenarnya juga memiliki nilai, karena merupakan bukti pengakuan terhadap prestasi kerjanya.

Setiap orang perlu memberi kejelasan tentang berbagai jalur karir yang mungkin diketahui oleh seorang karyawan apabila berbagai kriteria persyaratan yang telah ditetapkan terpenuhi dengan baik. Apabila menurut persepsi seseorang, promosi dalam organisasi didasarkan pada berbagai pertimbangan yang tidak objektif melainkan subjektif seperti *personal like and dislike*, nepotisme, kesukuan, asal daerah dan lain sebagainya akan timbul perasaan diperlakukan tidak adil dan pada gilirannya akan berakibat pada tingkat kepuasan yang rendah yang tidak mustahil akan bermuara pada tingkah laku yang negatif.

Pendapat yang mendukung, menjelaskan bahwa "individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka". (Robbins, 1996:181).

Selanjutnya yang dimaksud dengan kepuasan kerja pada sistem penghargaan dalam penelitian ini adalah kepuasan karyawan terhadap penghargaan yang diterima dari perusahaan berupa gaji dan promosi sebagai balas jasa atas sumbangan pemikiran dan tenaga yang diberikan.

4) Kepuasan pada penyelia

Husnan (1997:127) menyatakan bahwa "seorang manajer adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain. Seseorang yang di dalam menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan menggunakan bantuan orang lain".

Lebih lanjut Husnan (1997:218) mengatakan bahwa "Setiap pimpinan mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan para karyawan dibawahnya."

Kahn sebagaimana dikutip oleh Husnan (1997:218) mengemukakan orientasi karyawan mengenai fungsi-fungsi pimpinan menyatakan bahwa, seorang pemimpin menjalankan pekerjaannya dengan baik apabila ia:

- a) Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
- b) Menyusun "jalur" pencapaian tujuan (untuk melakukan hal ini pemimpin perlu memberikan pedoman untuk pencapaian tujuan perusahaan bersamaan dengan pemuasan kebutuhan karyawannya).
- c) Menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan.
- d) Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisatoris.

Hubungan antara karyawan dengan pihak atasan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Namun dalam kenyataannya tidak jarang terjadi, timbul kesalahpahaman antara pekerja dan pimpinan. Keadaan yang demikian tentunya dapat mengganggu karyawan dalam bekerja. Hubungan yang baik, demokratis, saling menghargai dan saling menguntungkan merupakan hubungan yang ideal bagi karyawan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, ia dapat merasakan ketenangan dan keamanan. Selanjutnya yang dimaksud dengan kepuasan kerja pada supervisi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja terhadap atasan dan penyelia.

5) Kepuasan pada rekan kerja

Dalam kehidupan organisasi, setiap orang mau tidak mau harus melakukan interaksi dengan orang lain baik itu rekan kerja, atasannya, dan bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial dengan bawahannya. Keharusan melakukan interaksi itu timbul karena adanya saling ketergantungan dan keterikatan antara satu tugas dengan tugas yang lainnya. Hubungan sosial yang ada di antara rekan sekerja berpengaruh pada proses kerja seseorang. Ketegangan yang timbul dalam suasana kerja yang terjadi di antara rekan sekerja akan menimbulkan gairah kerja yang kurang baik. Sebaliknya hubungan antara rekan kerja yang menyenangkan akan menimbulkan gairah kerja yang tinggi sehingga seseorang dapat mencapai hasil yang optimal dalam bekerja.

Lebih lanjut para ahli menemukan bahwa suatu hubungan yang kuat antara perasaan dihargai oleh rekan kerja dengan kepuasan kerja (Van Zelst dalam Feldman, 1985:197). Hubungan baik yang cukup demokratis dan saling menghargai merupakan bentuk hubungan yang ideal bagi karyawan sehingga dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing karyawan dapat merasakan ketenangan dan kenyamanan. Sehingga dapat dipahami bahwa kepuasan pada rekan kerja merupakan kepuasan kerja karyawan terhadap rekan kerja yang sederajat maupun atasan dalam organisasi.

Beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam mengukur kepuasan kerja diperkenalkan oleh para ahli dan dua pendekatan yang paling meluas yang digunakan untuk mengukur kepuasan ini adalah menggunakan suatu angka-nilai global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah faset (aspek) kerja. Metode angka-nilai global tunggal tidak lebih meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan kemudian responden menjawab dengan melingkari suatu bilangan antara 1 dan 5 yang berpadanan dengan jawaban dari “sangat puas” sampai “sangat tidak puas”. Metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur. Faktor-faktor yang lazim yang akan dicakup adalah kodrat (*nature*) kerja, penyeliaan, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan sekerja.

Faktor-faktor ini dinilai angka pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

Pembandingan penilaian angka global satu pertanyaan terhadap metode jumlah faktor-faktor pekerjaan yang lebih panjang lebar menyatakan bahwa yang pertama lebih valid. Penjelasan yang terbaik untuk hasil ini adalah bahwa konsep kepuasan kerja secara inheren adalah begitu luas, sehingga pertanyaan tunggal itu sebenarnya menjadi suatu ukuran yang lebih inklusif.

Luthans (1989:177) menjelaskan beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, antara lain:

- 1) Skala ukur
Skala ukur ini memberikan atau menawarkan kemungkinan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan.
- 2) Kejadian kritis
Metode ini dipopulerkan oleh Frederick Herzberg. Dia dan koleganya menggunakan teknik ini di dalam penelitian mereka tentang teori dua faktor motivasi. Karyawan disuruh untuk mengungkapkan kejadian kritis di dalam pekerjaannya, terutama kejadian yang memuaskan atau tidak memuaskan yang menimpa diri mereka dalam pekerjaan.
- 3) Wawancara
Pendekatan ini memungkinkan penyelidikan yang lebih dalam akan cara dari pekerjaan. Bagaimana karyawan dapat melakukan pekerjaan yang mereka dapatkan.
- 4) Kecenderungan aksi
Pengertian dari metode ini adalah bagaimana kecenderungan yang terjadi pada pekerja untuk menjauhi atau mendekati permasalahan dalam pekerjaannya. Pengumpulan informasi tentang bagaimana mereka dapat merasakan dan respek terhadap pekerjaannya, maka kepuasan kerja dapat diukur.

Menurut Robbins (2006:108) karyawan dapat menyatakan ketidakpuasannya dalam bekerja dengan sejumlah cara, yaitu:

- 1) Keluar
Perilaku diarahkan ke meninggalkan organisasi, yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri.
- 2) Suara
Secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan sebagian bentuk kegiatan perserikatan.

- 3) Kesetiaan
Secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dari kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.
- 4) Pengabaian
Secara pasif membiarkan kondisi memburuk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

Berikut ini adalah gambar yang menjelaskan tentang pernyataan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja:

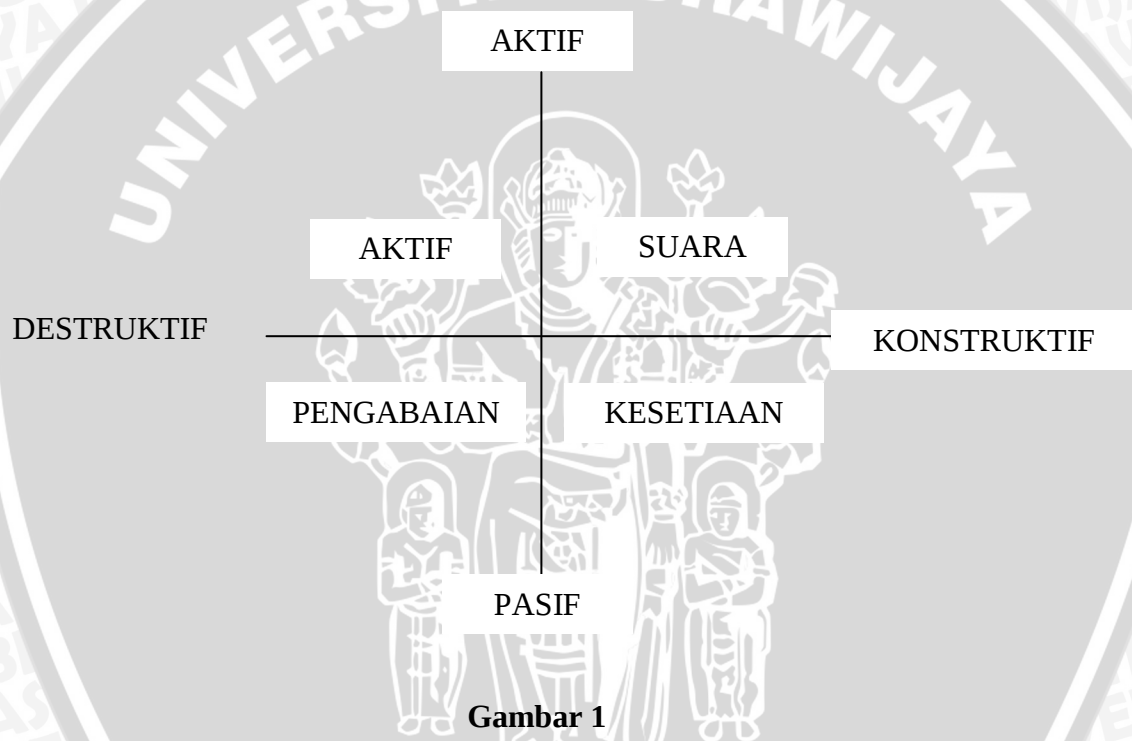


Diagram Karyawan Untuk Menyatakan Ketidakpuasan Dalam Bekerja

Sumber: C. Rusbult dan D.Lowery.”*When Buerucrats Get The Blues.*” Journal of Applied Social Psychologi. Vol.15. No. 1 (1985). Hlm 83. Dengan izin (Robbins, 2006:107)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian seseorang tentang apa yang telah dilakukannya dan kemudian akan menghasilkan perasaan, sikap puas atau tidak puas seseorang, terhadap sesuatu itu dan kepuasan kerja itu sendiri hanyalah sebagian dari bentuk perasaan puas

terhadap sesuatu karena terpenuhinya harapan dan keinginan seseorang setelah ia bekerja keras.

2. Komitmen Organisasi

Sebuah organisasi dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas tentunya tidak saja yang ahli, terampil dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, namun juga memiliki berbagai atribut yang tercermin pada berbagai hal seperti kesetiaan pada organisasi, dedikasi pada tugas, kesediaan mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi, kesediaan bekerja sama, pengembangan dan pemeliharaan perilaku positif dalam interaksinya dengan orang lain serta kesediaan menghindari berbagai jenis perilaku negatif yang berakibat pada tidak hanya rusaknya citra organisasi, akan tetapi juga merugikan dirinya sendiri.

Menurut Staw (1991:229) terdapat tiga proses atau tingkatan dari komitmen yaitu *compliance*, *identification* & *internalization*. Pada tingkatan pertama adalah *compliance*, seseorang menerima pengaruh terutama untuk mendapatkan sesuatu dari pihak lainnya seperti gaji, status dan lain-lain. *Compliance* dikatakan terjadi ketika reaksi yang menguntungkan dari anggota atau pihak lainnya tercapai. Pada tingkatan kedua adalah *identification*, dengan mana organisasi menerima pengaruh dan mempertahankan kepuasan dan menentukan hubungan sendiri. Seorang individu merasa bangga pada perusahaan. Identifikasi itu dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan operasi sedemikian hingga akan mencakup beberapa tujuan pekerja. Dengan kata lain perlu diciptakan suasana saling percaya dan saling mendukung diantara para karyawan dengan pihak manajemen sehingga masing-masing menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan dan pertukaran tersebut dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan pihak lain. Ketiga adalah *internalization* dengan mana seorang individu menemukan bahwa nilai-nilai dari organisasi menjadi balasan atau imbalan bersifat intrinsik dan sejalan dengan nilai-nilai pribadi.

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya jika karyawan sebagai anggota organisasi mempunyai komitmen terhadap organisasinya. Hal ini didasarkan atas pemikiran bahwa keberhasilan individu dalam mencapai tujuannya menggambarkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Terdapat berbagai definisi yang diutarakan oleh beberapa ahli tentang komitmen organisasi, antara lain Northcraft (1994:401) menyatakan bahwa *“Organizational commitment is the relative strength of an individual identification with an involvement in a particular organization”*. Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa komitmen organisasi adalah suatu hubungan erat seorang individu dan keterlibatannya dalam organisasi.

Menurut Luthans (1992:124) *“Organizational commitment is an attitude about employee’s loyalty to their organization and is an on going process through which organizational participant express their concern for the organization and its continued success and well being”*. Dapat diartikan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah sikap mengenai kesetiaan karyawan kepada organisasinya dan sebuah proses yang berlangsung di mana para peserta organisasi mengungkapkan perhatiannya pada keberhasilan dan kesejahteraan organisasi secara terus menerus.

Alwi (2001:49) menyatakan bahwa komitmen merupakan sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai, dan tujuan perusahaan.

Definisi lebih lanjut dikemukakan oleh Schermerhorn (1991:55) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan identifikasi yang kuat seorang individu terhadap organisasi dan dia merasa sebagai bagian daripada organisasi tersebut.

Northcraft dan Neale (1993:84) menyatakan bahwa terdapat tiga karakteristik yang berhubungan dengan komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Kesiediaan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiediaan untuk bekerja keras mewujudkan tujuan dan nilai organisasi
- 3) Keinginan kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Pendapat ini dipertegas oleh Steers (1984:147) dalam bukunya yang diterjemahkan Jamin menyatakan:

Sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang yang mempunyai komitmen yang tinggi memperhatikan: (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut, dan (3) kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas secara prinsip dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi tidak hanya sekedar keikatan atau kesetiaan yang bersifat pasif terhadap organisasi akan tetapi komitmen organisasi juga termasuk suatu hubungan aktif pada organisasi yang mana para anggotanya bersedia untuk memberikan kontribusi kemampuan dan dirinya guna membantu kesuksesan organisasi.

b. Jenis Komitmen

Komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (Luthans, 2006:249) dibedakan menjadi tiga komponen yaitu afektif, *continuance*, dan normatif.

- 1) Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
- 2) Komitmen *continuance* (kelanjutan) adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
- 3) Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu. Tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Meyer dan Allen (Sri Kuntjoro, e-psikologi.com, 25 Juli 2002) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

c. Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Siagian (1985:255) komitmen organisasi mempunyai beberapa komponen, diantaranya adalah:

- 1) Adanya perasaan bahwa tujuan organisasi sebagai keseluruhan telah menyatu dengan tujuan-tujuan individual para anggota organisasi. Dengan adanya perasaan demikian maka tidak akan timbul lagi persepsi yang berbeda di kalangan para anggota organisasi tentang cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.
- 2) Perasaan keterlibatan psikologis dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan seseorang yang menimbulkan kepuasan batin bagi yang bersangkutan. Beberapa manifestasi kepuasan batin itu adalah:
 - a) *Labour Turn Over* yang rendah dalam arti bahwa tidak banyak jumlah orang yang meninggalkan organisasi.
 - b) Penghasilan yang memadai yang memungkinkan seseorang menikmati hidup secara wajar, baik dalam arti kemampuan memuaskan kebutuhan yang bersifat fisik material, maupun dalam pemenuhan kebutuhan yang bersifat sosial, mental dan spiritual.
 - c) Kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi.
 - d) Solidaritas sosial dalam organisasi.
 - e) Kegairahan bekerja, terutama dalam menghadapi tantangan tugas yang berat.
- 3) Perasaan bahwa organisasi di mana seseorang menjadi anggota adalah organisasi terhormat, bukan saja karena secara intern memberikan nilai yang tinggi kepada harkat dan martabat manusia, akan tetapi juga karena secara ekstern mampu melakukan interaksi yang positif dengan lingkungannya.

- 4) Perasaan bahwa organisasi yang dimasuki oleh seseorang melakukan kewajiban-kewajiban sosialnya dalam semua segi kehidupan seperti di bidang politik, ekonomi maupun sosial budaya.
- 5) Perasaan bahwa organisasi mempunyai peluang yang besar untuk bertumbuh dan berkembang di masa yang akan datang yang mana para anggotanya akan mempunyai kesempatan yang luas pula untuk mengembangkan potensinya menjadi kemampuan nyata.

Selanjutnya menurut Setyowati (1997:15) yang diadaptasi dari pendapat Lincoln (1989:89) serta Bashaw dan Grant (1994:84) meliputi kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan terhadap organisasi.

- 1) Kemauan karyawan
Kemauan karyawan untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan organisasi, mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan, kemauan menunjukkan pada keinginan karyawan untuk berbuat dan melaksanakan sesuatu dengan sungguh-sungguh. Dengan adanya kemauan karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memperkirakan perilaku karyawan, dalam hal ini tanggung jawabnya pada organisasi. Di samping itu, karyawan akan mempunyai perasaan ikut memiliki perusahaan sehingga mereka akan bertanggung jawab, baik untuk kemajuan dirinya sendiri maupun perusahaan. Mereka akan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya dan berani menanggung resiko dari kepentingan yang diambarnya.
- 2) Kesetiaan karyawan
Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang mempunyai kesetiaan tinggi tercermin dari sikap dan tingkah laku dalam melaksanakan apa yang sudah disepakati bersama.
- 3) Kebanggaan karyawan
Kebanggaan berkaitan dengan kepuasan diri atas suatu keunggulan. Kebanggaan karyawan pada organisasi disebabkan antara lain karyawan merasa bahwa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan, selain itu juga organisasi memiliki kredibilitas atau citra yang baik di mata masyarakat. Lebih lanjut, karyawan yakin bahwa organisasi akan terus berkembang seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi.

d. Pentingnya Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai suatu sikap karyawan, bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya. Konsekuensi yang muncul sebagai perwujudan tingginya

komitmen organisasi karyawan pada organisasi antaralain rendahnya tingkat pergantian karyawan, rendahnya tingkat kemangkiran, tingginya motivasi kerja dan prestasi kerja. Lebih lanjut Buchanan sebagaimana dikutip oleh Khusaini (1998:34) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencakup tiga komponen perilaku yang berkaitan yaitu:

- 1) Perasaan identifikasi dengan misi organisasi.
- 2) Perasaan terlibat dengan misi organisasi.
- 3) Perasaan loyal dan cinta pada organisasi sebagai tempat untuk hidup dan bekerja.

Steers (1984:145) seperti yang diterjemahkan oleh Jamin mengatakan bahwa ada empat hal yang berkaitan dengan pentingnya komitmen organisasi bagi kehidupan organisasi, yaitu:

- 1) Para pekerja yang benar-benar menunjukkan keikatan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam kegiatan organisasi. Kehadiran mereka umumnya hanya terhalang jika merasa sakit dan karenanya tidak masuk kerja. Jadi tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut akan lebih rendah dibandingkan dengan pekerja yang keikatannya lebih rendah
- 2) Para pekerja yang menunjukkan keikatan tinggi memiliki keinginan yang lebih kuat untuk bekerja pada majikannya yang sekarang agar dapat terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan yang mereka yakini.
- 3) Karena peningkatan identifikasi dan kepercayaan mereka terhadap sasaran organisasi, besar kemungkinan ada beberapa individu yang kuat keikatannya pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi.
- 4) Para pekerja dengan keikatan yang tinggi akan bersedia mengerahkan cukup banyak usaha demi kepentingan organisasi.

Dari penjelasan di atas bisa dipahami bahwa komitmen organisasi bukan hanya mencakup kesetiaan pada organisasi, tetapi pada suatu proses yang berjalan di mana karyawan mengekspresikan kepeduliannya kepada organisasi dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap karyawan, bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap. Dengan komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan keinginan pada pekerja untuk tetap terlibat

dalam kerja dan memberikan sumbangan terbaik, bangga, dan setia pada nilai-nilai serta tujuan organisasi yang kesemuanya sangat penting artinya bagi proses pencapaian tujuan perusahaan.

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Dengan mempertimbangkan peranan komitmen terhadap hasil yang diharapkan baik oleh pekerja maupun oleh organisasi, beberapa aspek yang dapat dikategorikan sebagai faktor penentu komitmen perlu diidentifikasi.

Baron dan Greenberg (1990:174) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

- 1) Faktor pekerjaan/tugas
Komitmen organisasi akan meningkat jika otonomi pekerjaan tinggi. Karena dalam otonomi terdapat kebebasan dan keterlibatan dalam menentukan kebijakan sehingga karyawan akan merasa memiliki perusahaan. Sedangkan tingkat komitmen organisasi akan menurun jika tingkat ambiguitas pekerjaan tinggi. Dalam kekaburan pekerjaan, karyawan tidak mendapat informasi yang cukup mengenai sifat tugas yang diserahkan pada mereka sehingga menimbulkan perasaan kecil hati dan tidak puas yang akhirnya mengakibatkan penarikan diri dari kegiatan organisasi.
- 2) Faktor kesempatan pekerjaan
Komitmen organisasi akan meningkat jika kesempatan pekerjaan lain kecil sehingga keinginan untuk mencari pekerjaan lain kecil. Hal ini disebabkan karena dalam alternatif pekerjaan lain, dia tidak mempunyai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Jadi ia memutuskan untuk mengembangkan diri.
- 3) Faktor personal
Komitmen organisasi akan lebih tinggi di antara karyawan yang memiliki jabatan tinggi dan berusia lebih tua. Karyawan yang mempunyai jabatan yang tinggi akan mempunyai lebih tanggung jawab atas kelangsungan organisasinya.

Steers (1983:143) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu:

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk juga masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhannya (seperti kebutuhan untuk berprestasi).
- 2) Ciri pekerjaan, seperti: identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan

- 3) Pengalaman kerja, seperti: keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lainnya memperbincangkan dan mengutarakan perasaan mereka mengenai organisasi.

Tentang penentu komitmen organisasi Buchanan dalam Gibson (1988:185) berpendapat bahwa:

Dari organisasi besar melaporkan beberapa imbalan organisasi yang secara nyata berpengaruh pada komitmen organisasi. Beberapa imbalan tersebut adalah:

- a. Pentingnya pribadi
Pengalaman diperlukan sebagai anggota organisasi berharga meningkatkan komitmen.
- b. Perwujudan harapan (*Realization of Expectation*)
Para manajer yang mampu memenuhi harapan karena organisasi memenuhi janjinya, dilaporkan lebih berkeikatan.
- c. Tantangan pekerjaan (*Job challenge*)
Penugasan pekerjaan yang menantang, menarik, dan berharga diri nampak memperkuat komitmen.

Dari penjelasan-penjelasan di atas, untuk meningkatkan komitmen organisasi, organisasi perlu memenuhi harapan pekerja baik itu keinginan untuk dihargai keberadaannya dalam organisasi, maupun harapan agar diberi kesempatan untuk mengembangkan prestasi dengan jalan memberi tanggung jawab pada karyawan tentang pekerjaannya. Selanjutnya yang dimaksud komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah kesediaan karyawan untuk menerima nilai dan tujuan organisasi dan kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi serta keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotannya dalam organisasi.

3. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Pendapat para ahli menyatakan bahwa “*high job satisfaction contributes to organizational commitment...*”. (Northercraft and Neale, 1993:281). Disamping itu ada juga pendapat yang menyatakan bahwa “*Common sense seems to suggest that high level of job satisfaction, maintained overtime, should tend to generate feelings of organizational commitment*”.(Baron, 1990:174).

Lebih lanjut, Baron (1990:175) mengemukakan pendapatnya bahwa *“organizational commitment is strongly affected by several factors relating to work setting generally. The more satisfied individuals are with their supervisors, with the fairness of performance appraisals, and the more they feel that their organization cares about their welfare, the higher their level of commitment”*. Hal tersebut mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang dipelihara secara terus-menerus akan menimbulkan perasaan komitmen terhadap organisasi. Apalagi jika seorang karyawan merasa lebih puas dengan supervisornya, lebih puas dengan penilaian prestasi kerja, dan juga mereka merasakan bahwa organisasi mereka memperhatikan kesejahteraannya, maka semakin tinggi pula tingkat komitmennya terhadap organisasi.

Ramayah dan Nasrudin dalam Jurnal dan Manajemen (2003) menyatakan bahwa, hirarki analisa regresi dari 129 responden mengungkapkan bahwa kepuasan kerja, terutama dilihat dari segi gaji, promosi, pengawasan, dan rekan sekerja adalah penting di dalam menentukan komitmen karyawan pada organisasi. Apalagi ditemukan bahwa untuk karyawan wanita, hubungan antara kepuasan dengan gaji dan komitmen organisasi lebih kuat dibandingkan dengan karyawan pria. Di sisi lain, untuk karyawan pria ditemukan hubungan yang kuat antara kepuasan dengan rekan sekerja dan komitmen organisasi.

Griffin dan Ebert dalam Poerwati et.al (2002:2) mengemukakan bahwa karyawan yang lebih puas lebih berkomitmen dan setia karena secara psikis mereka merasa lebih diperhatikan oleh organisasi. Oleh sebab itu penting bagi organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan demi tercapainya kepuasan, sehingga nantinya akan membentuk komitmen dari karyawan tersebut terhadap organisasi tempat ia bernaung. Jika organisasi telah mendapatkan komitmen dari karyawannya, berarti organisasi telah mendapatkan karyawan yang setia, berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi dan percaya pada nilai-nilai organisasi.

B. Kajian Empiris

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan pada penelitian-penelitian sebelumnya dengan mengangkat tema yang hampir sama, maupun yang sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Wisnu Wardhana (2004) dalam penelitian skripsi mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada Bagian Keperawatan Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)” membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja yang terdiri dari pembayaran, pekerjaan, promosi, penyelia, dan rekan sekerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap variabel komitmen organisasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Penelitian ini mengambil sampel yang jumlahnya sama dengan jumlah populasi surveinya. Dengan menggunakan analisis korelasi linier berganda menunjukkan bahwa secara bersama-sama mempunyai keeratan hubungan yang signifikan dengan variabel komitmen organisasi. Begitu juga dengan uji regresi linier berganda, variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasi. Melalui pengujian secara parsial ditemukan bahwa kontribusi kepuasan pada sistem penghargaan memberikan sumbangan yang rendah terhadap komitmen organisasi. Sedangkan sumbangan yang tinggi diberikan oleh kepuasan pada rekan kerja terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Hastho Joko Nur Utomo (2001), dalam tesisnya yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi (Studi pada PT. Sinar Pantja Djaja, Semarang).” Dalam penelitian tersebut telah dibuktikan bahwa variabel kepuasan kerja yang terdiri dari variabel kepuasan pada pekerjaan (X1), kepuasan pada pembayaran (X2), kepuasan pada promosi (X3), kepuasan pada supervisi (X4), dan kepuasan pada rekan kerja (X5), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi ($\text{sig } F = <0,05$). Kepuasan kerja memiliki hubungan kuat dengan komitmen karyawan pada organisasi ($\text{Multiple } R = 0,856$), dan memiliki pengaruh

terhadap komitmen karyawan pada organisasi dengan variasi perubahan nilai sebesar 71,3% (*Adjusted R Square* = 0,713). Berdasarkan analisis regresi dapat diketahui bahwa variabel kepuasan pada pekerjaan (X1), kepuasan pada pembayaran (X2), kepuasan pada promosi (X3), kepuasan pada supervisi (X4), dan kepuasan pada rekan kerja (X5), secara parsial berpengaruh signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi ($\text{sig } t < 0,05$). Variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi variasi perubahan nilai tingkat komitmen karyawan pada organisasi adalah kepuasan pada pembayaran 17,81% ($r^2 = 0,1781$).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rini Sarianti (2000) dalam tesisnya yang berjudul “Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Komitmen Manajer Pada Organisasi (Studi pada PT. Incasi Raya Group Padang).” Hasil analisis regresi yang menggunakan komitmen manajer pada organisasi sebagai variabel dependen terhadap variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen menunjukkan bahwa: (1) secara simultan, variabel pekerjaan yang menantang, kondisi kerja yang mendukung, dan dukungan rekan kerja, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat komitmen manajer pada organisasi, (2) secara parsial, variabel pekerjaan yang menantang, kondisi kerja yang mendukung, dan dukungan rekan kerja, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat komitmen manajer pada organisasi, sedangkan variabel gaji yang adil, ditemukan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat komitmen manajer pada organisasi, dan (3) dari variabel-variabel bebas dalam kepuasan kerja tersebut, variabel pekerjaan yang menantang memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap tingkat komitmen manajer pada organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Faizal Riza dalam tesisnya yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Komitmen (Studi pada Karyawan Tetap PT. Kertas Blabak Magelang) menunjukkan bahwa hasil analisis jalur diperoleh: (1) secara langsung variasi ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, dan umpan balik pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ($p = 0,0002 < 0,05$; $p = 0,0173 < 0,05$; $p = 0,147 < 0,05$; $p = 0,0257 < 0,05$; $p = 0,0003 < 0,05$);

(2) secara bersama-sama, variasi keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, dan umpan balik pekerjaan mempunyai pengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ($p=0,0000<0,05$); (3) secara langsung kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan ($p=0,0001<0,05$); (4) secara langsung, variabel-variabel dari karakteristik pekerjaan (variasi keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, umpan balik pekerjaan) dan kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan ($p = 0,00091<0,05$; $p=0,0023<0,05$; $p=0,0078<0,05$; $p=0,0025<0,05$; $p=0,0116<0,05$; dan $p=0,0001<0,05$); (5) secara bersama-sama, variabel-variabel dalam karakteristik pekerjaan (variasi keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, umpan balik pekerjaan) dan kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen karyawan ($p= 0,0000<0,05$).

Penelitian terdahulu ini berguna bagi peneliti sebagai referensi maupun sebagai perbandingan dalam penelitian yang akan dilakukan peneliti. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah mengenai lokasi penelitian, susunan variabel, indikator dan item.

2. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Konsep	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada Bagian Keperawatan Rumah Sakit Aisyiyah Malang) Oleh: Muhammad Wisnu Wardhana (2004)	Kepuasan kerja	- Pembayaran - Pekerjaan - Promosi - Penyelia - Rekan sekerja	Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja yang terdiri dari pembayaran, pekerjaan, promosi, penyelia, dan rekan sekerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap variabel komitmen organisasi. Dengan uji regresi Linier berganda, variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasi. Variabel yang paling dominan mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan pada rekan kerja.
		Komitmen organisasi		

No	Judul	Konsep	Variabel	Hasil Penelitian
2.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi (Studi pada PT. Sinar Pantja Djaja, Semarang) Oleh: Hastho Joko Nur Utomo (2001)	Kepuasan kerja	• Kepuasan pada pembayaran • Kepuasan pada promosi • Kepuasan pada pekerjaan • Kepuasan pada supervisi • Kepuasan pada rekan kerja	Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Variabel yang dominan dalam mempengaruhi variasi perubahan nilai tingkat komitmen karyawan pada organisasi adalah kepuasan pada pembayaran.
		Komitmen karyawan pada organisasi		
3.	Kepuasan Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Komitmen Manajer Pada Organisasi (Studi pada PT. Incasi Raya Group Padang) Oleh: Rini Sarianti (2000)	Kepuasan kerja	• Pekerjaan yang menantang • Kondisi kerja yang mendukung • Dukungan rekan kerja • Gaji yang adil	Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa: a. Secara simultan variabel-variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat komitmen manajer pada organisasi. b. Secara parsial variabel-variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat komitmen manajer pada organisasi kecuali variabel gaji yang adil. c. Variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi tingkat komitmen manajer pada organisasi adalah variabel pekerjaan yang menantang.
		Komitmen Manajer Pada Organisasi		
4.	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Komitmen (Studi pada Karyawan Tetap PT. Kertas Blabak Magelang)	Karakteristik pekerjaan	• Variasi ketrampilan • Identitas tugas • Arti tugas • Otonomi • Umpan balik pekerjaan	Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa: a. Secara langsung variabel karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. b. Secara bersama-sama variabel karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
		Kepuasan Kerja		

No	Judul	Konsep	Variabel	Hasil Penelitian
	Oleh: Muhammad Faizal Riza	Komitmen organisasi		c. Secara langsung kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan. d. Secara langsung variabel-variabel dari karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan. e. Secara bersama-sama variabel-variabel dari karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen karyawan.

C. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Dari pengkajian teoritis mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, maka dapat disusun model konsep sebagai berikut:

Model Konsep



Gambar 2
(Model Konsep)

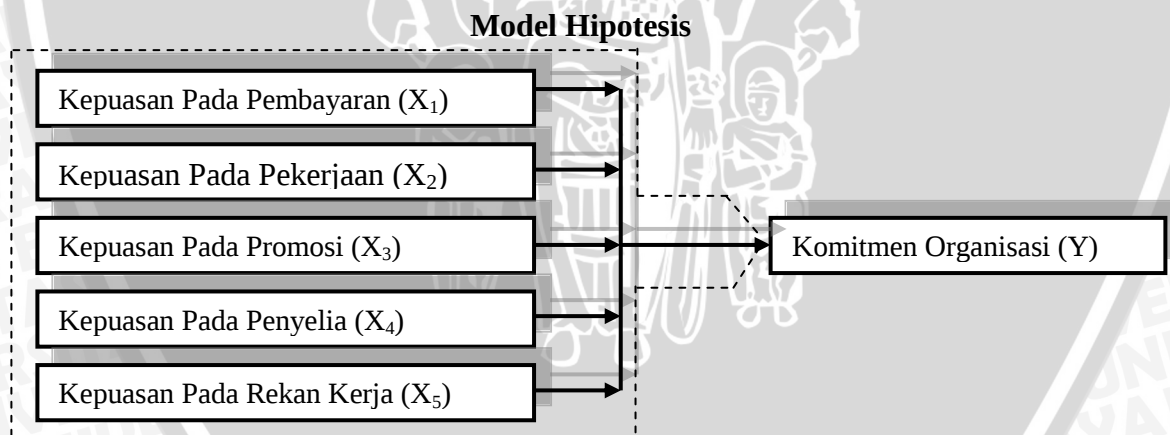
Model konsep di atas sesuai dengan teori Baron (1990:175) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang dipelihara secara terus-menerus akan menimbulkan perasaan komitmen terhadap organisasi. Apalagi jika seorang karyawan merasa lebih puas dengan supervisornya, lebih puas dengan penilaian prestasi kerja, dan juga mereka merasakan bahwa organisasi mereka memperhatikan kesejahteraannya, maka semakin tinggi pula tingkat komitmennya terhadap organisasi.

2. Model Hipotesis

Hipotesis sangat berguna dalam penelitian karena akan memberikan batasan serta akan memperkecil jangkauan penelitian. Hipotesis tak lain merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah, yang kebenarannya harus diuji secara empiris (Nazir, 2006:151). Berdasarkan tingkat eksplanasi yang akan diuji atau bentuk jenis masalahnya, maka rumusan hipotesis yang digunakan merupakan hipotesis asosiatif. Menurut Hasan (2002:53) hipotesis asosiatif adalah hipotesis mengenai nilai hubungan antara satu atau lebih variabel dengan satu atau lebih variabel lainnya.

Pada penelitian ini, konsep kepuasan kerja dibagi menjadi beberapa dimensi yang menggambarkan variabel-variabel dari konsep tersebut. Dimensi yang akan dipilih dan diteliti dalam penelitian ini menggunakan lima dimensi menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996:153) yaitu pembayaran, pekerjaan, promosi, penyelia, dan rekan sekerja.

Berdasarkan model konsep di atas dapat dijabarkan dalam bentuk model hipotesis dengan variabel-variabel yang dapat diukur dan diamati. Model hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 3
(Model Hipotesis)

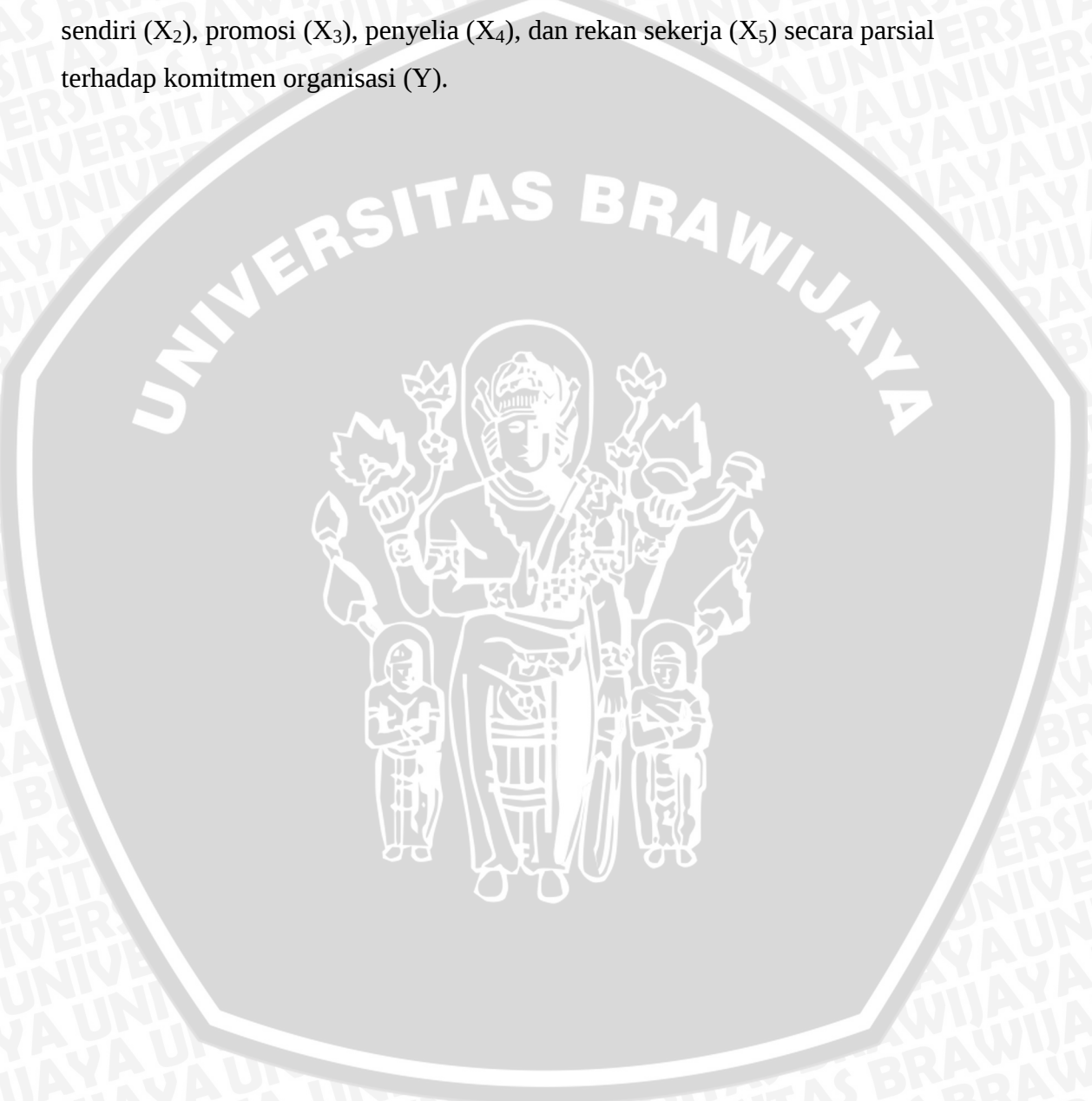
Keterangan:

----- Pengaruh secara simultan

————— Pengaruh secara parsial

Secara umum perumusan dari model hipotesis di atas dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel pembayaran (X_1), pekerjaan itu sendiri (X_2), promosi (X_3), penyelia (X_4), dan rekan sekerja (X_5) secara simultan terhadap komitmen organisasi (Y).
- b. Diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel pembayaran (X_1), pekerjaan itu sendiri (X_2), promosi (X_3), penyelia (X_4), dan rekan sekerja (X_5) secara parsial terhadap komitmen organisasi (Y).

The logo of Universitas Brawijaya is a large, light gray shield-shaped emblem. At the top, the words "UNIVERSITAS BRAWIJAYA" are written in a bold, sans-serif font, following the curve of the shield's upper border. In the center of the shield is a white line-art illustration of a multi-armed deity, likely Lord Ganesha, seated on a throne. The deity has four arms, holding various symbolic objects including a sword, a mace, and a lotus flower. Flanking the central figure are two smaller, standing figures, possibly deities or guardians, also in white line-art style. The entire logo is set against a background of a repeating, light gray watermark pattern of the words "UNIVERSITAS BRAWIJAYA".

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dilihat dari tujuannya maka penelitian ini merupakan *explanatory research* atau penelitian eksplanasi. *Explanatory research* atau penelitian eksplanasi adalah penelitian yang menggunakan data yang sama, dimana peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Hasan, 2002:14). Sedangkan berdasarkan tingkat eksplanasi atau penjelasan, penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2006:11)

Berdasarkan metode pengumpulan data yang diambil oleh peneliti, penelitian ini dikelompokkan menjadi penelitian survai. Penelitian survai adalah penelitian yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual (Hasan, 2002:13). Alasan penggunaan jenis penelitian survai karena dalam penelitian ini peneliti menggunakan instrumen yang berhubungan dengan kuesioner, seperti yang dijelaskan oleh Singarimbun dan Effendi (1985:8) bahwa dalam penelitian survai, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuisisioner..

Peneliti melaksanakan kegiatan penelitian terhadap fakta-fakta yang terjadi saat ini dari suatu populasi karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung. Berdasarkan data tersebut peneliti akan berusaha mencari jawaban tentang fenomena suatu permasalahan, sehingga dapat diperoleh gambaran mengenai pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung Jalan Raden Ajeng Kartini No. 31 Tulungagung 66200. Peneliti memilih PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung, karena peneliti ingin mengetahui sejauh mana implementasi dan tingkat dari kepuasan kerja, serta pengaruhnya

terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung.

C. Variabel dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Konsep merupakan sejumlah pengertian atau ciri yang berkaitan dengan berbagai peristiwa, objek, kondisi, situasi, dan hal lain yang sejenis. Suatu konsep agar dapat diteliti dengan lebih tepat maka harus dioperasionalisasikan dengan menjabarkannya menjadi variabel-variabel tertentu. Menurut Singarimbun dan Effendi (1985:42) variabel adalah konsep yang mempunyai variasi nilai.

Dalam penelitian ini terdapat dua konsep yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 1992:193)

b. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu hubungan erat seorang individu dan keterlibatannya dalam organisasi. (Northcraft 1994:401)

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menurut Nazir (2003:152) merupakan definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberi arti, atau memspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Dalam penelitian ini terdapat dua konsep yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Adapun definisi operasional dari kedua konsep tersebut adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas kepuasan kerja terdiri dari:

1.) Kepuasan pada pembayaran (X_1)

Adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang telah dilakukan. Variabel pembayaran memiliki tiga indikator yaitu:

a.) Jumlah pembayaran (upah atau gaji) yang diterima karyawan

Adalah kesesuaian upah atau gaji yang diharapkan karyawan.

b.) Jenis tunjangan

Adalah kepuasan pada berbagai jenis tunjangan yang diberikan pada karyawan

c.) Adminitrasi kebijakan dan pembayaran

Adalah jadwal pembayaran upah atau gaji kepada karyawan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

2.) Kepuasan pada pekerjaan (X_2)

Adalah atribut yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri yang mensyaratkan ketrampilan. Sukar mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan. Variabel pekerjaan memiliki tiga indikator yaitu:

a.) Kontrol terhadap metode dan langkah kerja

Adalah kebebasan karyawan untuk memilih dan menggunakan metode kerja dan macam pekerjaan yang diberikan.

b.) Penggunaan keterampilan dan kemampuan

Adalah kepuasan untuk bereksprosi dan mengembangkan diri dalam pekerjaan.

c.) Variasi pekerjaan

Adalah macam pekerjaan yang diberikan. Dengan pekerjaan yang bervariasi diharapkan mampu menstimulasi karyawan untuk lebih imajinatif, inovatif, dan kreatif dalam bekerja.

3.) Kepuasan pada promosi (X_3)

Adalah perpindahan posisi yang akan selalu diikuti dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari posisi yang diduduki sebelumnya. Variabel promosi memiliki dua indikator yaitu:

a.) Prosedur promosi

Organisasi memberikan program promosi untuk karyawannya sebagai sarana meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Promosi diberikan untuk semua karyawan yang berprestasi tanpa memperhatikan umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama pengabdian.

b.) Promosi sebagai peningkatan karir

Promosi digunakan oleh karyawan untuk meningkatkan jenjang karirnya.

4.) Kepuasan pada penyelia (X_4)

Adalah hubungan sistematis antara atasan dan bawahan, dalam hal ini hubungan fungsional dan keseluruhan. Variabel penyelia memiliki dua indikator yaitu:

a.) Cara kerja penyelia

Adalah kepuasan pada cara kerja penyelia dan komunikasi yang terjalin antara penyelia dengan karyawan.

b.) Gaya kepemimpinan penyelia

Adalah gaya kepemimpinan penyelia dan hubungan timbal balik antara penyelia dengan karyawan.

5.) Kepuasan pada rekan kerja (X_5)

Adalah karyawan lain yang mempunyai pekerjaan dalam satu lingkungan pekerjaan yang sama. Adanya keterikatan hubungan pekerjaan dengan karyawan tersebut. Variabel rekan sekerja memiliki dua indikator yaitu:

a.) Kelompok informal

Suatu komunitas yang terbentuk antar rekan kerja.

b.) Sikap rekan kerja

Merupakan tingkah laku karyawan yang saling menghormati.

b. Variabel terikat yaitu komitmen organisasi (Y)

Komitmen organisasi merupakan gambaran loyalitas keanggotaan seorang karyawan dalam organisasi yang ditunjukkan melalui kesempatan kerja terhadap organisasi dan mau terlibat secara aktif untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi meliputi:

1.) Kemauan karyawan

Secara operasional, kemauan karyawan dapat didefinisikan sebagai kesadaran diri karyawan untuk bersungguh-sungguh dan bekerja keras demi tercapainya tujuan organisasi.

2.) Kebanggaan karyawan

Kebanggaan karyawan dapat didefinisikan sebagai kepuasan diri karyawan dalam bergabung dengan suatu organisasi atau perusahaan.

3.) Kesetiaan karyawan

Kesetiaan karyawan dapat didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dan kesanggupan menaati, dan melaksanakan kesepakatan dan nilai yang berlaku dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

3. Variabel

Menurut Sugiyono (2002:32) variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas (variabel independent)

Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari lima variabel yaitu: pembayaran (X_1), pekerjaan itu sendiri (X_2), promosi (X_3), penyelia (X_4), dan rekan kerja (X_5).

b. Variabel terikat (variabel dependent)

Variabel terikat dalam penelitian ini hanya satu yaitu komitmen organisasi (Y).

Tabel 2

Konsep, Variabel, Indikator, dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kepuasan kerja	Kepuasan pada pembayaran (X_1)	1. Jumlah upah atau gaji yang diterima karyawan	a. Keadilan upah atau gaji yang diterima b. Kesesuaian upah atau gaji dengan beban kerja c. Kecukupan gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari

Konsep	Variabel	Indikator	Item
	Kepuasan pada pekerjaan (X_2)	2. Jenis tunjangan	a. Tunjangan diberikan untuk meningkatkan kinerja b. Tunjangan diberikan untuk meningkatkan semangat kerja c. Tunjangan diberikan untuk meningkatkan loyalitas pada perusahaan
		1. Kontrol terhadap metode dan langkah kerja	a. Pekerjaan yang dilakukan terencana secara jelas b. Kebebasan dalam menyusun rencana kerja c. Kebebasan dalam menyusun metode kerja
		2. Penggunaan keterampilan dan kemampuan	a. Kepuasan ketika keterampilan dapat memperlancar pekerjaan b. Keterlibatan dalam pekerjaan memberikan kontribusi pada perusahaan c. Pekerjaan yang dilaksanakan dapat meningkatkan produktivitas pekerjaan
		3. Variasi pekerjaan	a. Rutinitas pekerjaan yang tidak monoton b. Pekerjaan yang menantang c. Umpan balik dari pimpinan terhadap hasil kerja
	Kepuasan pada promosi (X_3)	1. Prosedur promosi	a. Promosi memberikan kepastian posisi jabatan b. Promosi jabatan berdasarkan kompetensi karyawan c. Promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja
		2. Promosi sebagai peningkatan karir	a. Hasil promosi berupa peningkatan upah atau gaji b. Hasil promosi berupa peningkatan status sosial c. Hasil promosi berupa peningkatan wewenang

Konsep	Variabel	Indikator	Item
	Kepuasan pada penyelia (X ₄)	1. Cara kerja penyelia	a. Pemeriksaan hasil kerja oleh penyelia b. Arahan dari penyelia c. Pujian dari penyelia d. Penyelia menegur kesalahan kerja
		2. Gaya kepemimpinan penyelia	a. Kesiediaan penyelia untuk mendengarkan usulan karyawan b. Kesiediaan penyelia menerima kritik membangun
	Kepuasan pada rekan kerja (X ₅)	1. Kelompok informal	a. Rekan kerja yang dapat diajak bertukar pikiran tentang masalah pekerjaan b. Rekan kerja yang saling membantu bila ada kesulitan dalam pekerjaan
		2. Sikap rekan kerja	a. Rekan kerja yang saling mendukung b. Rasa solidaritas antar sesama rekan kerja
Komitmen organisasi		1. Kemauan karyawan	a. Kesiediaan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja b. Kesiediaan untuk bekerja lembur c. Kesiediaan untuk meminimalkan absensi d. Kesiediaan untuk ikut terlibat dalam berbagai program kerja organisasi
		2. Kebanggaan karyawan	a. Penilaian positif pada fasilitas b. Penilaian positif terhadap citra organisasi c. Penilaian positif terhadap masa depan organisasi
		3. Kesetiaan karyawan	a. Kesiediaan untuk tidak pindah dari organisasi b. Kesanggupan mentaati peraturan

4. Skala Pengukuran

Pengukuran skala adalah sejumlah prosedur yang memungkinkan dilakukan observasi empiris untuk menunjukkan gejala secara simbolik dan mengkonseptualisasikan apa yang akan dijelaskan (Renzo dalam Sedarmayanti dan Hidayat, 2002:53). Skala pengukuran bertujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel dalam bentuk angka-angka

yang kemudian diteliti untuk mendapatkan deskripsi empiris dari hubungan atau variabel-variabel yang diteliti tersebut.

Metode pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan instrumen skala Likert. Skala Likert merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002:104). Subjek atau obyek tersebut merupakan bentuk jawaban dari kuesioner yang diberikan oleh peneliti terhadap responden. Agar lebih memudahkan peneliti dalam menilai, maka masing-masing jawaban diberi bobot nilai atau skor. Skor tersebut contoh alternatifnya dapat terlihat dari tabel berikut:

Tabel 3
Skor Menggunakan Skala Likert

Jawaban	Nilai
Selalu	5
Sering	4
Kadang	3
Jarang	2
Tidak Pernah	1

Sumber : Singarimbun dan Effendi (1985:79)

Untuk mendeskripsikan item/variabel maka hasil rata-rata skor item/variabel diklasifikasikan berdasarkan rentang skala sebagai berikut:

- Skor terendah = 1
- Skor tertinggi = 5
- Jumlah kelas = 5

Berdasarkan rentang skor di atas maka interval = (skor tertinggi-skor terendah)/jumlah kelas = $(5-1)/5 = 0,8$, sehingga dapat ditentukan interval masing-masing kelas adalah sebagai berikut:

- 1,00-1,80 = sangat rendah/sangat kecil/sangat lemah
- 1,81-2,60 = rendah/kecil/lemah
- 2,61-3,40 = kurang tinggi/kurang besar/kurang kuat
- 3,41-4,20 = cukup tinggi/besar/kuat
- 4,21-5,00 = sangat tinggi/sangat besar/sangat kuat

D. Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2006:72) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Singarimbun (1995:152) populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga.

Penelitian ini menggunakan sampel yang jumlahnya sama dengan jumlah populasi surveinya. Studi atau penelitian seperti ini disebut penelitian populasi atau sensus yang menurut Arikunto (1993:115) yaitu "Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi".

Berdasarkan pendapat tersebut, maka yang menjadi sampel (n) dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung yang berjumlah 49 orang.

E. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Berdasarkan jenis pengambilannya, maka data yang digunakan dibedakan menjadi dua, yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer ini disebut juga data asli atau data baru (Hasan, 2002:82). Data primer akan diperoleh dari hasil kuesioner yang akan diberikan kepada responden, dalam hal ini adalah karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Hasan, 2002:82). Data ini biasanya diperoleh dari penelitian terdahulu, buku-buku yang relevan dan sebagainya.

2. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang relevan, maka dalam suatu penelitian dibutuhkan alat yang tepat, sehingga akan memungkinkan dirumuskannya generalisasi yang obyektif dan akhirnya akan tercapai tujuan penelitian. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuisioner

Kuisioner adalah teknik pengumpulan data dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan tujuan penelitian (Hasan, 2002:82).

b. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban tersebut dicatat untuk digunakan sebagai informasi yang berkaitan dengan penelitian (Hasan, 2002:85). Metode wawancara ini merupakan alat bantu dalam pengumpulan data terhadap kejelasan, kebenaran, dan keabsahan dari data yang diperoleh dari kuisioner.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subyek peneltian, namun melalui dokumen. Dokumen yang digunakan dapat berupa laporan-laporan, catatan-catatan, dan lain sebagainya (Hasan, 2002:87)

F. Validitas dan Reliabilitas

Menurut Singarimbun dan Effendi (1985:87) bahwa tingkat reliabilitas (*reliability*) dan validitas (*validity*) menunjukkan mutu seluruh proses pengumpulan data dalam suatu penelitian, mulai dari penjabaran konsep-konsep sampai pada saat data siap untuk dianalisa. Penelitian yang dibuat oleh peneliti membutuhkan suatu ukuran dalam penilaiannya terutama dalam penggunaan instrumennya, maka ditentukanlah suatu validitas atau kesahihan dan reliabilitas atau kemantapan instrumen. Penentuan tersebut sangat erat kaitannya dengan ukuran yang sesuai dengan data yang akan diteliti, sehingga akan didapat peneltitian yang berkualitas. Berikut ini adalah penjelasan mengenai validitas dan reliabilitas:

1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan sesuatu instrumen (Arikunto, 2002:144). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Untuk menguji korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total, digunakan rumus korelasi *product moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* dalam Arikunto (2002:146) Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi

X = skor butir

Y = skor total butir

n = jumlah sampel

(Arikunto, 2002:171)

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan untuk mengetahui kesahihan dari kuisioner. Sebuah instrumen dikatakan valid, jika koefisien korelasinya $\geq 0,3$ dengan $\alpha = 0,05$ (Masrun dalam Sugiono, 2002:106).

2. Reliabilitas

Singarimbun dan Effendi (1995:140) mengatakan bahwa reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama.

Suatu instrumen sudah reliabel sebagai alat pengumpul data apabila memberikan hasil ukuran yang sama terhadap suatu gejala pada waktu yang berlainan. Untuk menguji tingkat reliabilitas, dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach* berikut:

$$r = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan:

r = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya butir pertanyaan

$\Sigma \sigma b^2$ = Jumlah varians butir

σt^2 = Varians total

(Arikunto, 2002:171)

Menurut Arikunto (2002:160) Instrumen dikatakan reliabel bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar $\geq 0,6$.

Pengujian validitas dan reliabilitas item masing-masing variabel pada penelitian ini menggunakan komputer melalui program SPSS 15.0 *for Windows*.

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Pengujian validitas dan reliabilitas pada penelitian ini menggunakan hampir keseluruhan jumlah sampel sebagai bahan perhitungan dalam uji validitas dan reliabilitas. Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas kuesionernya:

a. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Pembayaran (X_1):

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas variabel inovasi dan pengambilan risiko (X_1) yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Kepuasan Pada Pembayaran (X_1)

Variabel	Nomor Item	Validitas		Koefisien Alpha Cronbach's
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
p r i m e r d	$X_{1.1}$	0,482	0,000	0,727
	$X_{1.2}$	0,689	0,000	
	$X_{1.3}$	0,732	0,000	
	$X_{1.4}$	0,747	0,000	
	$X_{1.5}$	0,738	0,000	
	$X_{1.6}$	0,560	0,000	

Sumber: Data Primer Diolah (2009)

Keterangan:

X1.1: Pernyataan tentang keadilan upah atau gaji yang diterima

X1.2: Pernyataan tentang kesesuaian upah atau gaji dengan beban kerja

X1.3: Pernyataan tentang upah atau gaji untuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari

X1.4: Pernyataan tentang tunjangan diberikan untuk meningkatkan kinerja

X1.5: Pernyataan tentang tunjangan diberikan untuk meningkatkan semangat kerja.

X1.6: Pernyataan tentang tunjangan diberikan untuk meningkatkan loyalitas pada perusahaan.

Berdasarkan data dari tabel 4 di atas menunjukkan semua item pernyataan untuk variabel kepuasan pada pembayaran (X_1) mempunyai nilai korelasi $\geq 0,3$ dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, serta mempunyai koefisien alpha Cronbach's di atas 0,6. Kesimpulan yang didapat menyatakan bahwa item-item pernyataan untuk variabel inovasi dan pengambilan risiko (X_1) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

b. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pada Pekerjaan (X_2):

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas variabel keagresifan (X_2) yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 5
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Pekerjaan (X_2)

Variabel	Nomor Item	Validitas		Koefisien Alpha Cronbach's
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X_2	$X_{2.1}$	0,426	0,000	0,770
	$X_{2.2}$	0,567	0,000	
	$X_{2.3}$	0,394	0,000	
	$X_{2.4}$	0,548	0,005	
	$X_{2.5}$	0,778	0,000	
	$X_{2.6}$	0,779	0,000	
	$X_{2.7}$	0,519	0,000	
	$X_{2.8}$	0,726	0,000	
K	$X_{2.9}$	0,664	0,000	

Sumber: Data Primer Diolah (2009)

Keterangan:

X2.1: Pernyataan tentang pekerjaan yang dilakukan terencana secara jelas.

X2.2: Pernyataan tentang kebebasan dalam menyusun rencana kerja

X2.3: Pernyataan tentang kebebasan dalam menyusun metode kerja.

X2.4: Pernyataan tentang kepuasan ketika keterampilan dapat memperlancar pekerjaan.

X2.5: Pernyataan tentang keterlibatan dalam pekerjaan memberikan kontribusi pada perusahaan.

X2.6: Pernyataan tentang pekerjaan yang dilaksanakan dapat meningkatkan produktivitas pekerjaan.

X2.7: Pernyataan tentang rutinitas pekerjaan yang tidak monoton.

X2.8: Pernyataan tentang pekerjaan yang menantang.

X2.9: Pernyataan tentang umpan balik dari pimpinan terhadap hasil kerja.

Berdasarkan data dari tabel 5 di atas menunjukkan semua item pernyataan untuk variabel kepuasan pada pekerjaan (X_2) mempunyai nilai korelasi $\geq 0,3$ dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, serta mempunyai koefisien alpha Cronbach's di atas 0,6. Kesimpulan yang didapat menyatakan bahwa item-item pernyataan untuk variable kepuasan pada pekerjaan (X_2) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

c. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Promosi (X_3):

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas variabel kemantapan/stabilitas (X_3) yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 6
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Promosi (X_3)

Variabel	Nomor Item	Validitas		Koefisien Alpha Cronbach's
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X_3	$X_{3.1}$	0,521	0,000	0,678
	$X_{3.2}$	0,515	0,000	
	$X_{3.3}$	0,483	0,000	
	$X_{3.4}$	0,800	0,000	
	$X_{3.5}$	0,788	0,000	
	$X_{3.6}$	0,579	0,000	

Sumber: Data Primer Diolah (2009)

Keterangan:

X3.1: Pernyataan tentang promosi memberikan kepastian posisi jabatan

X3.2: Pernyataan tentang promosi jabatan berdasarkan kompetensi karyawan.

X3.3: Pernyataan tentang promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja.

X3.4: Pernyataan tentang hasil promosi berupa peningkatan upah atau gaji.

X3.5: Pernyataan tentang hasil promosi berupa peningkatan status sosial.

X3.6: Pernyataan tentang hasil promosi berupa peningkatan wewenang

Berdasarkan data dari tabel 6 di atas menunjukkan semua item pernyataan untuk variabel kepuasan pada promosi (X_3) mempunyai nilai korelasi $\geq 0,3$ dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, serta mempunyai koefisien alpha Cronbach's di atas 0,6. Kesimpulan yang didapat menyatakan bahwa item-item pernyataan untuk variabel kepuasan pada promosi (X_3) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

d. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Penyelia (X_4):

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas variabel motivasi kerja (X_4) yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 7
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Penyelia(X_4)

Variabel	Nomor Item	Validitas		Koefisien Alpha Cronbach's
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X_4	$X_{4.1}$	0,369	0,009	0,707
	$X_{4.2}$	0,615	0,000	
	$X_{4.3}$	0,860	0,000	
	$X_{4.4}$	0,793	0,000	
	$X_{4.5}$	0,704	0,000	
	$X_{4.6}$	0,453	0,001	

Sumber: Data Primer Diolah (2009)

Keterangan:

$X_{4.1}$: Pernyataan tentang pemeriksaan hasil kerja oleh penyelia.

$X_{4.2}$: Pernyataan tentang arahan dari penyelia.

X4.3 : Pernyataan tentang pujian dari penyelia.

X4.4 : Pernyataan tentang cara penyelia menegur kesalahan kerja.

X4.5 : Pernyataan tentang kesediaan penyelia untuk mendengarkan usulan karyawan.

X4.6 : Pernyataan tentang kesediaan penyelia menerima kritik membangun.

Berdasarkan data dari tabel 7 di atas menunjukkan semua item pernyataan untuk variabel kepuasan pada penyelia (X_4) mempunyai nilai korelasi $\geq 0,3$ dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, serta mempunyai koefisien alpha Cronbach's di atas 0,6. Kesimpulan yang didapat menyatakan bahwa item-item pernyataan untuk variabel kepuasan pada penyelia (X_4) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

e. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pada Rekan Kerja (X_5):

Tabel 8
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pada Rekan Kerja (X_5)

Variabel	Nomor Item	Validitas		Koefisien Alpha Cronbach's
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X_1	$X_{5.1}$	0,637	0,000	0,617
	$X_{5.2}$	0,761	0,000	
	$X_{5.3}$	0,800	0,000	
	$X_{5.4}$	0,500	0,000	

Sumber: Data Primer Diolah (2009)

Keterangan:

X5.1: Pernyataan tentang rekan kerja yang dapat diajak bertukar pikiran tentang masalah pekerjaan

X5.2: Pernyataan tentang rekan kerja yang saling membantu bila ada kesulitan dalam pekerjaan

X5.3: Pernyataan tentang rekan kerja yang saling mendukung.

X5.4: Pernyataan tentang rasa solidaritas antar sesama rekan kerja.

Berdasarkan data dari tabel 8 di atas menunjukkan semua item pernyataan untuk variabel kepuasan pada rekan kerja (X_5) mempunyai nilai korelasi $\geq 0,3$ dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, serta mempunyai koefisien alpha Cronbach's di atas 0,6. Kesimpulan

yang didapat menyatakan bahwa item-item pernyataan untuk variabel kepuasan pada rekan kerja (X_5) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

f. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi (Y):

Berikut ini adalah hasil uji validitas dan reliabilitas Komitmen Organisasi (Y) yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 9
Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi (Y)

Variabel	Nomor Item	Validitas		Koefisien Alpha Cronbach's
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
e r : D a t a P r i m e r	Y ₁	0,413	0,003	0,633
	Y ₂	0,391	0,005	
	Y ₃	0,649	0,000	
	Y ₄	0,678	0,000	
	Y ₅	0,584	0,000	
	Y ₆	0,661	0,000	
	Y ₇	0,427	0,002	
	Y ₈	0,363	0,010	
	Y ₉	0,364	0,010	

Sumber: Data Primer Diolah (2009)

Keterangan:

Y1 : Pernyataan tentang kesediaan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja.

Y2 : Pernyataan tentang kesediaan untuk bekerja lembur.

Y3 : Pernyataan tentang kesediaan untuk meminimalkan absensi

Y4 : Pernyataan tentang Kesediaan untuk ikut terlibat dalam berbagai program kerja organisasi

Y5 : Pernyataan tentang penilaian positif pada fasilitas.

Y6 : Pernyataan tentang penilaian positif terhadap citra organisasi

Y7 : Pernyataan tentang penilaian positif terhadap masa depan organisasi.

Y8 : Pernyataan tentang kesediaan untuk tidak pindah dari organisasi

Y9 : Pernyataan tentang kesanggupan mentaati peraturan

Berdasarkan data dari tabel 13 di atas menunjukkan semua item pernyataan untuk variabel komitmen organisasi (Y1) mempunyai nilai korelasi $\geq 0,3$ dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, serta mempunyai koefisien alpha Cronbach's di atas 0,6. Kesimpulan yang didapat menyatakan bahwa item-item pernyataan untuk variabel komitmen organisasi (Y1) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

G. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang karakteristik data sebagaimana adanya serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuesioner yang telah diberikan kepada responden. Dengan demikian, akan diperoleh frekuensi, persentase, dan rata-rata skor jawaban responden untuk masing-masing item variabel yang menggambarkan tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan pada setiap variabel. Berdasarkan skor yang diperoleh pada masing-masing item variabel tersebut kemudian dianalisis guna mengungkapkan fenomena yang terdapat pada setiap variabel sesuai dengan persepsi responden yang mana hal tersebut nantinya akan digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dimana penelitian ini dilakukan.

2. Analisis Inferensial

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Sugiyono dan Eri (2002:205) mendefinisikan analisis regresi berganda merupakan analisis yang digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependent. Analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2. Dalam hal ini rumus regresi berganda adalah:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

Keterangan:

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$: Koefisien regresi parsial untuk X_1, X_2, X_3, X_4, X_5

a : Konstanta

X_1 : Variabel kepuasan pada pembayaran

- X_2 : Variabel kepuasan pada pekerjaan
 X_3 : Variabel kepuasan pada promosi
 X_4 : Variabel kepuasan pada penyelia
 X_5 : Variabel kepuasan pada rekan sekerja
 Y : Nilai variabel terikat yang diramalkan
 e : Kesalahan (error)

b. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja yang terdiri dari pembayaran, pekerjaan itu sendiri, promosi, penyelia, dan rekan sekerja terhadap komitmen organisasi, maka digunakan F_{hitung} dengan rumus:

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

Dimana,

F : Pendekatan distribusi probabilitas

R : Koefisien determinan

k : Jumlah variabel bebas

n : Jumlah sampel

Prediksi variabel bebas untuk variabel terikat adalah tepat jika memenuhi syarat:

H_0 : $KO = 0$; berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

H_a : $KO \neq 0$; berarti terdapat pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Untuk menolak H_0 dan menerima H_1 , pengujian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai probabilitas F hitung. Jika $p \leq 0,05$, maka H_0 ditolak. Bila ditolak berarti variabel bebas secara simultan (serempak) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya.

3. Uji t

Untuk mengetahui variabel bebas mana secara parsial yang berpengaruh dominan terhadap komitmen organisasi, maka digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut:

$$t_1 = \frac{b_i}{Se_{(bi)}}$$

Keterangan:

b_i : koefisien regresi

$Se_{(bi)}$: Standart error koefisien regresi

Prediksi variabel independent untuk variabel dependen adalah benar jika memenuhi syarat sebagai berikut:

H_0 : $KO = 0$; berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

H_a : $KO \neq 0$; berarti terdapat pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Sedangkan kriteria pengujiannya adalah:

Jika probabilitas t hitung $p \leq 0,05$ maka H_0 ditolak, tetapi jika probabilitas t hitung $(p) > 0,05$ maka H_0 diterima. H_0 ditolak berarti variabel bebas yang diuji mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat.

Penghitungan analisis regresi pada penelitian ini menggunakan komputer melalui program SPSS 15.0 for Windows.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB IV PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat P.T. Pos Indonesia

Pelayanan PT. Pos Indonesia berawal dari kebutuhan untuk memperlancar arus surat-menyurat selama era kolonial Belanda telah diwujudkan oleh Gubernur Jendral G.W. Baron dengan mendirikan kantor pos yang pertama di Batavia pada tanggal 26 Agustus 1746. Peranan Kantor Pos semakin penting dan berkembang setelah penemuan teknologi telegraf dan telepon. Sehingga dibentuk Jawatan Pos, Telegraf dan Telepon, (Jawatan PTT) berdasarkan Staatblaad Nomor 395 Tahun 1906.

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Perusahaan Negara Hindia Belanda (Indische Bedrijventwet-IBW). Sejak tahun 1907, Jawatan PTT dikelola oleh Departemen Perusahan-Perusahan Pemerintah (Departement Van Gourvernementsbedrijven). Seiring dengan tibanya Jepang yang mengambil alih kekuasaan Belanda di Indonesia, Jawatan PTT dibagi menurut struktur organisasi pemerintah militer Jepang sehingga ada Jawatan PTT Sumatera, Jawatan PTT Jawa dan Jawatan PTT Sulawesi.

Perubahan status jawatan PTT terjadi lagi menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) berdasarkan peraturan pemerintah (PP) No. 240 Tahun 1961. Agar diperoleh kebebasan bergerak yang lebih luas dalam mengembangkan usaha. PN Postel dipecah menjadi dua badan usaha yang berbeda, masing-masing PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi berdasarkan PP No. 29 Tahun 1965 dan PP No. 30 Tahun 1965.

Dengan dikeluarkannya Undang-undang No. 9 Tahun 1969, status badan usaha perusahaan negara dikelompokkan menjadi tiga status yaitu:

- Perusahaan Jawatan (Perjan)
- Perusahaan Umum (Perum)

- Perusahaan Perseroan (Persero)

Status PN pos dan Giro diubah menjadi Perum Pos dan Giro berdasarkan PP No. 9 Tahun 1978.

Sehubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan dalam iklim usaha, status sebagai Perum disempurnakan, khususnya yang menyangkut tata cara pembinaan dan pengawasan berdasarkan PP No. 24 Tahun 1984.

Dengan dikeluarkannya dasar hukum yaitu UU No. 1 tahun 1995 tentang perusahaan perseroan, peraturan pemerintah RI No.5 tahun 1995 tentang pengalihan bentuk perusahaan umum (perum) Pos dan Giro menjadi Persero sesuai dengan lembaran RI tahun 1995 No.11

Anggaran dasar PT. Pos Indonesia (Persero) yang tercantum dalam akta notaris Sutjipto, S.H. No.117 tanggal 20 juni 1995 tentang pendirian perusahaan (Persero) Pos Indonesia, sebagai mana telah diubah oleh akta notaris Sutjipto, S.H. , No. 89 tanggal 21 september 1998 dan No. 11 tanggal 28 oktober 1998, akhirnya perum Pos dan Giro resmi menjadi PT. Pos Indonesia (Persero),

2. Visi Dan Misi

a. Visi

Pos Indonesia senantiasa berupaya untuk menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia, yang peduli terhadap lingkungan, dikelola oleh Sumber Daya Manusia yang profesional, sehingga mampu memberikan layanan terbaik bagi masyarakat, serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat.

b. Misi

- 1) Menyediakan sarana komunikasi yang andal dan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintah guna menunjang Pembangunan Nasional serta memperkuat kesatuan dan keutuhan bangsa dan negara.

- 2) Mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai tambah yang optimum bagi karyawan, pemegang saham, masyarakat, dan mitra kerja.

3. Komitmen

Memberikan layanan yang terbaik bagi pengguna jasa pos merupakan komitmen PT. Pos Indonesia dengan motto : *Untuk Anda Kami Ada*, P.T. Pos Indonesia berupaya untuk mewujudkan hal tersebut dengan menetapkan Prioritas Operasional yang bertujuan untuk meningkatkan Produktivitas sumber daya melalui beberapa program kerja:

1. Modernisasi proses produksi dan administrasi, integrasi jaringan telekomunikasi dalam peningkatan mutu dan ragam layanan.
2. Intensifikasi penggarapan layanan keuangan sebagai salah satu usaha andalan (*prime business*)
3. Pembinaan Sumber Daya Manusia keuangan yang profesional dan terampil untuk mendukung tercapainya mutu layanan yang tinggi.

4. Jenis Layanan

Jenis layanan PT. Pos Indonesia meliputi :

a. Surat Pos

Layanan standar berita yang tersedia di semua kantor pos dengan tarif seragam, baik untuk perhubungan di dalam maupun luar negeri. Klasifikasi kiriman jenis surat pos adalah : kartu pos, warkatpos, barang cetakan, majalah, sekogram (braille), dan bungkus.

b. Surat Kilat

Layanan untuk kiriman pos cepat di dalam negeri (express mail) yang menjangkau seluruh Indonesia dengan prioritas kecepatan dalam penyaluran dan pengantarannya.

c. Surat Kilat Khusus (Skh)

Layanan yang terdokumentasi sebagai solusi tepat kiriman pos di dalam negeri sehingga dapat dilakukan jejak lacak guna mengetahui status kiriman jaringan SKH tersebar di lebih 220 kota di Indonesia dengan waktu tempuh antara 24 jam sampai dengan 48 jam.

d. Express Mail Service (Ems)

Layanan cepat pengiriman berita atau barang sebagai solusi tepat kiriman jaringan EMS tersebar luas ke dan dari 46 negara terkemuka dengan waktu tempuh antara satu sampai dengan tiga hari.

e. Ratron

Layanan Surat Elektronik yang merupakan hibrida antara surat secara fisik dengan kombinasi transmisi data melalui jaringan telekomunikasi. Hasil data berupa copy naskah asli akan diantarkan kepada alamat penerima dalam sampul tertutup dengan jaminan waktu tempuh maksimal 6 jam.

f. Ratron Simpati

Layanan surat elektronik untuk berbagai kartu ucapan simpati. Hasil transfer data berupa pesan pribadi dalam bentuk surat / kartu ucapan akan diantarkan kepada alamat yang dituju

g. Surat Bisnis Elektronik (Sbe)

Layanan hibrida antara trnasmisi data elektronik dengan antaran fisik suratpos. Jenis layanan ini sangat tepat untuk pengiriman surat atau berbagai jenis tagihan dalam jumlah besar sehingga merupakan solusi korespondensi masal. Proses pekerjaan yang dapat dilakukan oleh SBE adalah mulai pencetakan, pelipatan, pemasukan ke dalam sampul dan pengeleman yang diproses secara komputerisasi dengan mesin kecepatan tinggi, sampai dengan pengantaran. Layanan SBE sementara baru terdapat di Sentral Pengolahan Pos Jakarta.

h. Wesel Pos

Layanan transfer uang sebagai solusi kiriman uang keseluruh Indonesia. Tersedia beberapa jenis layanan tambahan untuk weselpos yaitu : Weselpos Kilat Khusus dan Weselpos Luar Negeri ke atau dari beberapa negara

i. Giro Pos

Layanan keuangan untuk nenampung, menyimpan dan pembayaran berbagai transaksi baik untuk pemegang rekening perorangan maupun perusahaan / keperluan bisnis di seluruh Indonesia.

j. Cek Pos Wisata (Cpw)

Layanan keuangan sebagai solusi dana perjalanan karena dapat diuangkan di semua kantor pos. Tersedia beberapa harga nominal CPW mulai dari Rp. 10.000, - sampai dengan Rp. 25.0000,- Beberapa hotel, restoran, travel biro dan tempat-tempat lainnya telah menerima CPW sebagai alat pembayaran.

k. Filateli

Dalam upaya meningkatkan kualitas dan memperkaya koleksi hobi mengumpulkan prangko atau filateli PT. Pos Indonesia mengembangkan pula produk-produk filateli yang lebih atraktif dengan tema penerbitan yang bervariasi. Menyadari bahwa filatetli adalah benda koleksi yang banyak diminati para penggemarnya, maka usaha bisnis filateli telah ditangani oleh satu divisi agar lebih fleksibel dan akrab dalam melangkah bersama filatelis dan masyarakat.

l. Wasantara-Net (W-Net)

Layanan pertukaran informasi melalui internet sebagai solusi komunikasi baik untuk lingkup dalam maupun luar negeri. Sebagai jaringan Komunikasi Nasional. W-net saat ini telah hadir di 27 propinsi-31 kota besar, sehingga dengan titik layanan W-net yang tersebar luas memberikan dampak efisiensi dalam mengakses informasi global. Masyarakat dapat pula memanfaatkan W-net melalui fasilitas Warung Pos Internet (Warpos – Cybercafe) yang tersedia di kantor pos dan tempat-tempat lainnya.

m. Paket Pos

Layanan untuk pengiriman barang yang dapat dilakukan di semua kantor pos, baik untuk perhubungan domestik maupun internasional. Klasifikasi paketpos dapat dibedakan dari cara pengangkutannya yaitu:

- paketpos darat / laut untuk perhubungan darat/laut
- paketpos udara untuk perhubungan udara

Khusus untuk jalur lintas Sumatera, Jawa dan Bali, moda transportasi dilakukan oleh armada sendiri yang disebut Armada Paketpos (ARPAK)

n. Belanja Lewat Pos (Blp)

Menyadari bahwa persebaran masyarakat yang sangat luas di seluruh Indonesia PT. Pos Indonesia bekerja sama dengan mitra kerja menyediakan layanan BLP (Mail Order) sebagai solusi belanja jarak jauh berbagai produk. Manfaat bagi konsumen adalah mendapatkan produk-produk pilihan dengan harga yang sama di seluruh Indonesia. Deskripsi dan ilustrasi produk digelar dalam katalog/brosur yang diterbitkan secara berkala. BLP juga memberikan manfaat yang positif bagi produsen, melalui BLP dapat langsung mengakses pasar nasional tanpa harus membangun jaringan distribusi sendiri.

o. Pos Plus

Berbagai layanan dengan nilai tambah yang dikemas melalui sarana pelayanan POS PLUS sehingga dapat memberikan solusi untuk semua jenis kiriman pos. fleksibilitas dan kehandalan layanan adalah prioritas utama yang diberikan oleh POS PLUS sehingga layanan pos lebih '*customize*' sesuai dengan kebutuhan pelanggan, antara lain :

- 1) Kiriman Hari Ini Sampai (KHIS) : merupakan jawaban atas kebutuhan kiriman pos yang harus tiba di tempat tujuan pada hari yang sama.

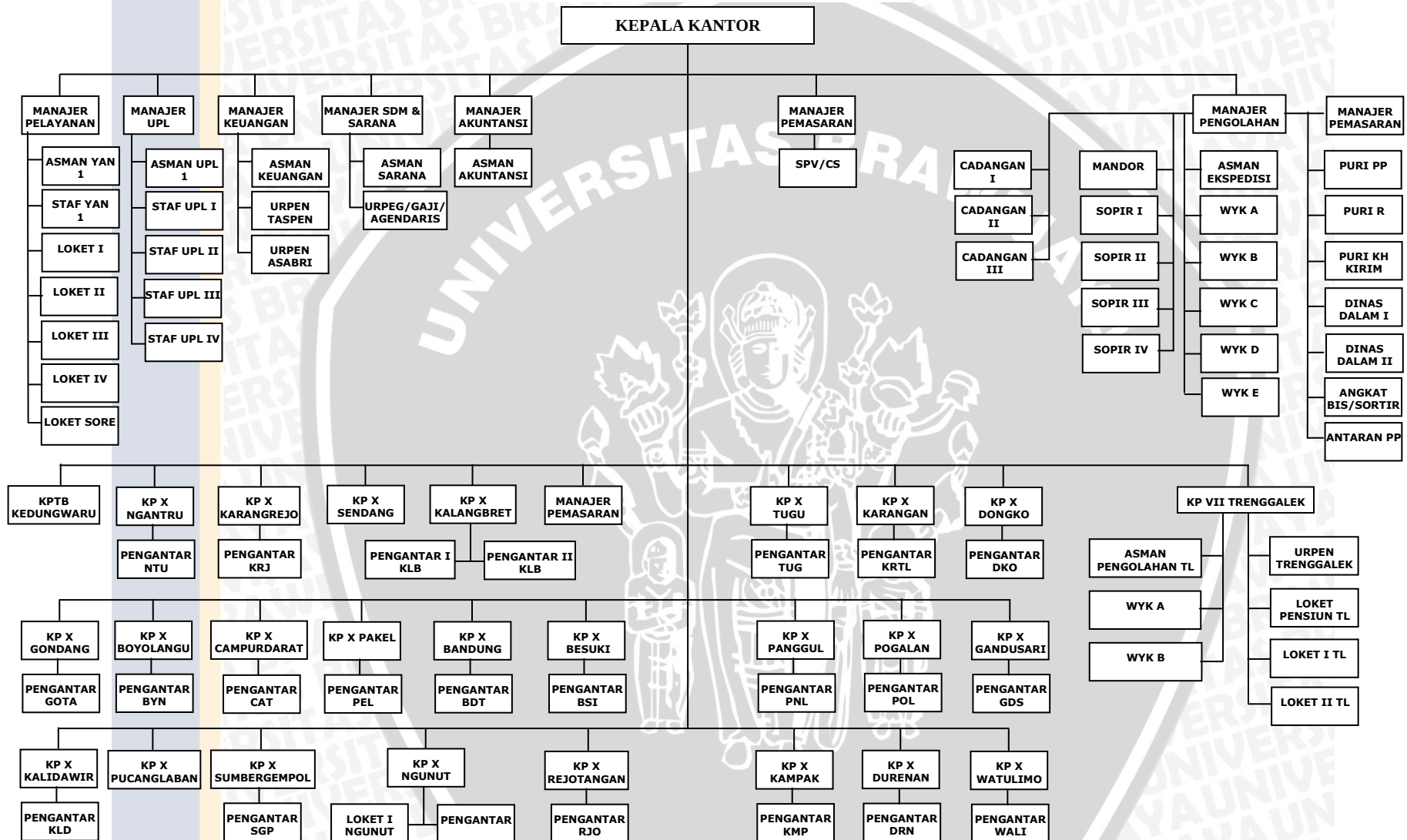
- 2) Kiriman Esok Sampai (KES) : merupakan jawaban atas kebutuhan kiriman pos yang baru tiba di tempat tujuan keesokan harinya.
- 3) Penanganan khusus atas kiriman termasuk didalamnya tata cara pengeposan kiriman pos pembayaran dan pembuatan pelaporan atas penerimaan.

5. Kantor Pos Tulungagung

Kantor Pos Cabang Tulungagung merupakan satu diantara berbagai unit jaringan kantor pos di seluruh Indonesia, dimana Kantor Pos Cabang Tulungagung termasuk dalam wilayah usaha pos VII, Surabaya Provinsi Jawa Timur. Berlokasi di Jalan Raden Ajeng Kartini No. 31 Tulungagung 66200. Dalam mempermudah dan memperlancar kinerja operasionalnya maka Kantor Pos Cabang Tulungagung memiliki beberapa cabang di beberapa kecamatan di Kabupaten Tulungagung, dan juga Kantor Pos Cabang Trenggalek beserta daerah-daerah kecamatannya. Beberapa kecamatan yang menjadi cakupan area Kantor Pos Tulungagung diantaranya: Kedungwaru, Ngantru, Karangrejo, Sendang, Kalangbret, Pagerwojo, Gondang, Boyolangu, Campurdarat, Pakel, Bandung, Besuki, Kalidawir, Pucanglaban, Sumber Gempol, Ngunut, dan Rejotangan. Kecamatan-kecamatan yang menjadi cakupan area Kantor Pos Tulungagung di Trenggalek diantaranya: Tugu, Karang, Dongko, Panggul, Pogalan, Gandusari, Kampak, Durenan, dan Watulimo.

Kinerja dan operasional Kantor Pos Cabang Tulungagung banyak dibantu dan didukung oleh keberadaan cabang-cabang yang berada di kecamatan-kecamatan Kabupaten Tulungagung dan Kabupaten Trenggalek terutama dalam menjangkau masyarakat-masyarakat daerah dalam penggunaan jasa pos. Oleh karena itu dalam operasionalnya Kantor Pos Indonesia Cabang Tulungagung didukung pula oleh transportasi baik berupa mobil maupun sepeda motor dalam menjangkau daerah-daerah pelosok Kabupaten Tulungagung maupun Kabupaten Trenggalek di tiap kecamatan dalam hal jasa pengiriman (pos) baik berupa surat maupun paket.

**STRUKTUR ORGANISASI
PT POS INDONESIA (PERSERO)
KANTOR POS TULUNGANGUNG 66200**



Gambar 4
(Struktur Organisasi PT Pos Tulungagung)
Sumber: Data Primer Diolah 2009

6. Struktur Organisasi Kantor Pos Tulungagung

Setiap perusahaan harus mempunyai struktur organisasi untuk mengetahui tanggung jawab masing-masing bagian. Struktur organisasi penting penting bagi perusahaan karena faktor keterbatasan manusia di dalam melakukan suatu kegiatan atau aktivitas yang tidak mungkin dilakukan sendiri tanpa adanya bantuan dari pihak lain.

Selain itu struktur organisasi juga berguna untuk membantu memperlancar operasi suatu organisasi yang sedang dijalankan. Dengan struktur organisasi ini setiap orang atau karyawan dapat mengetahui secara jelas dan terorganisir tugasnya sehingga dapat terjalin suatu hubungan kerja yang harmonis, serasi, aman dan damai di antara karyawan satu dengan yang lainnya. Dengan demikian tujuan-tujuan perusahaan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Struktur organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung berbentuk garis di mana wewenang untuk memberi perintah dan meminta pertanggungjawaban dilukiskan dengan garis lurus dari atas ke bawah. PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung dipimpin oleh Kepala Kantor yang dibantu oleh 7 manajer yang masing-masing bagiannya adalah Pelayanan, Unit Pelayanan Luar, Keuangan, Sumber Daya Manusia dan Sarana, Akuntansi, Pemasaran dan yang terakhir adalah Pengolahan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan sebagai berikut:

a. Kepala Kantor

Kepala Kantor selaku Kepala Dirian Pos adalah penanggung jawab dan pimpinan umum kantor, termasuk Kantor Pos Kelas VII sampai dengan Kelas X. Keluar berfungsi sebagai Wakil Perusahaan di Daerah Tingkat II dan ke dalam sebagai Pengendali Kegiatan Operasional Pos dan Kekayaan dalam lingkungan kantor sendiri.

Tugas pokok dalam garis besarnya adalah :

- 1) Mengawasi pengurusan uang dan BPM yang dipegang oleh perbendaharaan serta mengawasi pengurusan barang inventaris atau kekayaan perusahaan.
- 2) Mengelola tata usaha kepegawaian dan mengembangkan mutu sumber daya manusia.

- 3) Merencanakan, menggerakkan dan mengawasi kegiatan operasional dengan sasaran sebagai berikut:
 - a) Peningkatan mutu atau keperluan jangkauan pelayanan.
 - b) Pencapaian target pendapatan perusahaan.
 - c) Terlaksananya segala peraturan dan kebijaksanaan direksi perusahaan.
- 4) Menetapkan kebijaksanaan demi efisiensi atau efektifitas kegiatan operasional yang dituangkan di dalam “Peraturan atau Instruksi Kantor” sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan perusahaan.
- 5) Mengusahakan terbinanya kewajaran tingkat kesejahteraan pegawai baik material maupun spiritual dalam batas kemampuan dana yang legal.
- 6) Membina hubungan kerjasama yang baik dengan pemerintah daerahserta instruksi vertikal.
- 7) Menjaga disiplin anggaran perusahaan.
- 8) Mengelola surat-menyurat rahasia.
- 9) Menanamkan loyalitas kepada pemerintah dan negara.
- 10) Lain-lain yang dipandang perlu.

Tugas sampingan yang bersifat semi dinas :

- 1) Pembina sub unit Dharma Wanita.
- 2) Pembina Persatuan Olah Raga dan Kesenian (Porkes).
- 3) Pelindung Persatuan Pensiun Pos (PP Pos).
- 4) Penasehat koperasi dan pegawai (Primkoppos).

b. Manajer Pelayanan

- 1) Pada umumnya bertanggung jawab terhadap kelancaran operasional layanan wesel pos.
- 2) Menandatangani wesel pos yang akan diantar ke alamat.
- 3) Mengawasi pembukuan atau pendataan W15.
- 4) Membuat W3R1.
- 5) Memeriksa kebenaran neraca pertanggung jawaban loket wesel pos Kprk.
- 6) Menandatangani operasional *PC Manager/ Server* Simwespos baik *upload* atau *download* data.
- 7) Membuat neraca W3 /W4.

- 8) Membuat laporan bulanan wesel pos.
- 9) Membuat uji petik sortiran dan layanan publik Wpdn/In.
- 10) Mencetak Wp 15, Wp 15 R, W 3 R Wp – 2 Simwespos.
- 11) Mengoperasikan komunikasi lewat email menyangkut urusan wesel pos dan yang lainnya yang terkait.
- 12) Tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan yang langsung.

c. Manajer Unit Pelayanan Luar

- 1) Membuat permintaan panjar kerja Kp VII-X kepada bendaharawan.
- 2) Mengawasi dan memeriksa pengisian buku pengiriman dan pengeluaran.
- 3) Mengawasi dan memeriksa pekerjaan bagian atau urusan :
 - a) Wesel pos.
 - b) Tabanas, Pp, EMS, Bks.R, BLP, SOPP.
 - c) Giro, KH, PBB.
 - d) Takesra/Kukesra, JPS, Beasiswa, Kuitansi pengeluaran, Potongan pensiun.
- 4) Menguasai dan memeriksa buku bantu C dan D.
- 5) Memeriksa dan menyerahkan kuitansi untuk ditandatangani Kepala Kantor.
- 6) Menyiapkan register berharga.
- 7) Membuat rekening koran :
 - a) Saldo kemarin.
 - b) Menyelesaikan panjar kerja.
 - c) Sisa saldo hari berjalan.
 - d) Panjar kerja ditahan.
 - e) Tambahan panjar kerja.
 - f) Saldo hari berjalan.
- 8) Melakukan uji coba terhadap Kp, VII-X.
- 9) Melakukan pemeriksaan BPM Kp. VII=X dengan C3/C6
- 10) Melakukan pemeriksaan kas Kp. VII-X dengan pengosongan kas.
- 11) Mengawasi pelaksanaan SOP.
- 12) Merencanakan peningkatan Kp. VII-X.
- 13) Melakukan pembinaan terhadap Kp.
- 14) Tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Kantor.

d. Manajer Keuangan

- 1) Mengawasi dan bertanggung jawab atas beresnya keuangan kantor.
- 2) Memegang dan mengawasi uang kas besar.
- 3) Memberikan panjar kerja kepada kasir dan panjar BPM kepada Asman BPM.
- 4) Mengirinkan dan menerima uang transfer/transfer kepada/dari bank/instansi lain.
- 5) Mengerjakan pembukuan pembebanan dan pelimpahan ke rekening dirkugpos dan KP/SG/SGG lainnya.
- 6) Memeriksa dan mengawasi saldo rekening Giro Bank, Bilyet saldo dan rekening koran.
- 7) Menerima dan menandatangani naskah harian dan neraca loket.
- 8) Mengecek persediaan BPM, benda UT dan Akte Agraria.
- 9) Tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

e. Manajer Sumber Daya Manusia dan Sarana

- 1) Membuat agenda H Rahasia.
- 2) Mengetik konsep, penyampulan serta pengiriman surat rahasia.
- 3) Mengawasi agenda surat-surat masuk serta distribusinya.
- 4) Memeriksa konsep dari manajer dan menandatangani surat-menyurat yang didelegasikan oleh Kakp.
- 5) Menentukan bendel tunda atau simpan.
- 6) Mengawasi penyelesaian surat-menyurat dan bagian-bagian.
- 7) Pengawasan persediaan ATM dan membuat laporannya.
- 8) Mengelola dana kredit dan laporannya.
- 9) Mengawasi atas tertibnya pengiriman naskah atau laporan dan bagian-bagian.
- 10) Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan langsung.

f. Manajer Akuntansi

- 1) Memberikan dan menandatangani dokumen sumber setelah benar pertanggungannya di BKN, Jurnal Mutasi (JM) baik terima kirim serta Jurnal Penyelesaian Mutasi (JDM).
- 2) Memeriksa kebenaran dan pembukuan pada buku bantu aktiva maupun hutang.
- 3) Pembinaan terhadap staf akuntansi.

- 4) Membuat dan memeriksa laporan bulanan.
- 5) Membuat laporan realisasi pendapatan dan biaya (laporan kilat).
- 6) Memeriksa PSA aktiva, hutang dan PKP sebagai lampiran BB-UPT.
- 7) Memeriksa laporan yang dibuat oleh masing-masing manajer sebagai lampiran laporan bulanan.
- 8) Membuat laporan JU (Jurnal Umum).
- 9) Memeriksa BB-UPT dan lampiran-lampirannya serta menandatangani setelah diyakini kebenaran pertanggungjawabannya.
- 10) Tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Kantor.

g. Manajer Pemasaran

- 1) Membuat program aksi pemasaran dengan sasaran utama pengguna jasa Pos besar (*Big User*).
- 2) Membuat analisa kuantitatif maupun kualitatif pelaksanaan pemasaran.
- 3) Pengawasan terhadap pelaksanaan pemasaran.
- 4) Melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemasaran.
- 5) Melaksanakan kegiatan pengembangan filateli.
- 6) Membuat laporan kegiatan pemasaran/humas/filateli.
- 7) menampung dan memberikan jawaban terhadap pertanyaan publik.
- 8) Mengerjakan PKS untuk pelayanan pos dengan perlakuan khusus.
- 9) Tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Kantor.

h. Manajer Pengolahan

- 1) Mengelola pengaduan atau keluhan pelanggan.
- 2) Mengadministrasikan kegiatan pemasaran.
- 3) Menyelesaikan surat-menyurat (Nddp, P-6, dsb).
- 4) Memeriksa dan membuat rekap pendapatan dan produksi, Pp-16, Pp-16A, Deklarasi Asuransi loket dan Kpp/tb.
- 5) Memeriksa dan mencocokkan rekap pendapatan dan produksi di agen pos.
- 6) Membuat laporan periodik waktu tempuh paket.
- 7) Membuat laporan bulanan: akuntansi, produksi dan pendapatan, sisa paket.
- 8) Pendapatan dan biaya layanan paket.

- 9) Rekapitulasi pabean.
- 10) Membuat laporan triwulan pendapatan dan produksi paket.

B. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan 49 responden yang merupakan keseluruhan jumlah karyawan tetap maupun tenaga kontrak PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung. Para responden diberikan daftar pertanyaan/angket yang terdiri dari 40 item pertanyaan yang terkait dengan konsep kepuasan kerja yang terdiri dari variabel kepuasan pada pembayaran, kepuasan pada pekerjaan, kepuasan pada promosi, kepuasan pada penyelia, kepuasan pada rekan kerja dan konsep komitmen organisasi. Sebanyak 49 angket yang disebarkan kepada para responden semuanya kembali dan telah terisi. Adapun identitas responden yang diambil sebagai bahan penelitian meliputi: jenis kelamin, pendidikan, status pegawai, usia dan masa kerja.

1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini adalah tabel ringkasan dari distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 10
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	Pria	28	57,1
2	Wanita	21	42,9
Jumlah		49	100

Sumber: Data Primer Diolah (2009).

Pada tabel 10 terlihat bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini adalah perempuan dengan jumlah 28 orang responden (57,1%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 21 orang responden (42,9%).

2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berikut ini adalah tabel ringkasan dari distribusi frekuensi responden berdasarkan tingkat pendidikan:

Tabel 11
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1.	Perguruan Tinggi	1	2,0
2.	SLTA	41	83,7
3.	SLTP	7	14,3
Jumlah		49	100

Sumber: Data Primer Diolah (2009).

Pada tabel 11 terlihat bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini adalah berpendidikan SLTA dengan jumlah 41 orang (83,7%), responden dengan tingkat pendidikan SLTP dengan jumlah 7 orang (14,3%), dan responden dengan tingkat pendidikan perguruan tinggi dengan jumlah 1 orang (2,0%).

3. Responden Berdasarkan Status Pegawai

Berikut ini adalah tabel ringkasan dari distribusi frekuensi responden berdasarkan status pegawai:

Tabel 12
Responden Berdasarkan Status Pegawai

No.	Status Pegawai	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1.	Pegawai	30	61,2
2.	Tenaga Kontrak	19	38,8
Jumlah		49	100

Sumber: Data Primer Diolah (2009).

Pada tabel 12 terlihat bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini berstatus sebagai pegawai tetap dengan jumlah 30 orang (61,2%), dan responden berstatus tenaga kontrak dengan jumlah 19 orang (38,8%).

4. Responden Berdasarkan Usia

Berikut ini adalah tabel ringkasan dari distribusi frekuensi responden berdasarkan usia:

Tabel 13
Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1.	<25	18	36,7
2.	25-<30	2	4,1
3.	30-<35	4	8,2
4.	35-<40	3	6,1
5.	40-<45	12	24,5
6.	45-<50	8	16,3
7.	>50	2	4,1
Jumlah		49	100

Sumber: Data Primer Diolah (2009).

Pada tabel 13 terlihat bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini berusia <25 tahun sebanyak 18 responden dengan presentase 36,7%; kemudian disusul usia 40-<45 sebanyak 12 responden dengan presentase 24,5%; selanjutnya usia 45-<50 sejumlah 8 dengan presentase 16,3%; usia 30-<35 sebanyak 4 responden dengan presentase 8,2%; usia 35-<40 dengan presentase 6,1%; usia 25-<30 sebanyak 2 responden dengan presentase 4,1%; dan usia >50 tahun sebanyak 2 responden dengan presentase 4,1%.

5. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berikut ini adalah tabel ringkasan dari distribusi frekuensi responden berdasarkan masa kerja:

Tabel 14
Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1.	<1 tahun	3	6,1

No.	Masa Kerja	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
2.	1-<5 tahun	16	32,7
3.	5-<10 tahun	3	6,1
4.	10-<15 tahun	3	6,1
5.	15-<20 <tahun	5	10,2
6.	20-<25 tahun	13	26,5
7.	>25	6	12,2
Jumlah		49	100

Sumber: Data Primer Diolah (2009).

Pada tabel 14 terlihat bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini telah memiliki masa kerja 1-<5 tahun dengan jumlah responden sebanyak 16 orang (32,7%), kemudian disusul oleh responden dengan masa kerja antara 20-<25 tahun dengan jumlah 13 orang (26,5%), responden dengan masa kerja >25 tahun dengan jumlah 6 orang (12,2%), responden dengan masa kerja 15-<200 tahun dengan jumlah 5 orang (10,2%), responden dengan masa kerja 10-<15 tahun dengan jumlah 3 orang (6,1%), responden dengan masa kerja 5-<10 tahun dengan jumlah 3 orang (6,1%), responden dengan masa kerja <1 tahun dengan jumlah 3 orang (6,1%).

C. Analisis Data Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi dari jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner yang telah terkumpul dengan menggambarkan item-item atau butir-butir pertanyaan dalam kuesioner tersebut. Untuk mendeskripsikan item/variabel maka hasil rata-rata skor item/variabel diklasifikasikan berdasarkan rentang skala yang telah ditentukan sebelumnya.

a. Variabel Kepuasan Pada Pembayaran (X1)

Berikut ini adalah hasil dari distribusi frekuensi jawaban kuesioner responden terhadap variabel kepuasan pada pembayaran (X1):

Tabel 15
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pada Pembayaran (X1)

Item	Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	9	18,4	36	73,5	3	6,1	1	2,0	-	-	4,08
X1.2	11	22,4	37	75,5	1	2,0	-	-	-	-	4,20
X1.3	19	38,8	30	61,2	-	-	-	-	-	-	4,39
X1.4	26	57,1	21	42,9	-	-	-	-	-	-	4,57
X1.5	37	75,5	12	24,5	-	-	-	-	-	-	4,75
X1.6	37	75,5	12	24,5	-	-	-	-	-	-	4,75
Total Mean											4,46

Sumber: Data Primer Diolah (2009)

Keterangan:

X1.1: Pernyataan tentang keadilan upah atau gaji yang diterima

X1.2: Pernyataan tentang kesesuaian upah atau gaji dengan beban kerja

X1.3: Pernyataan tentang upah atau gaji untuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari

X1.4: Pernyataan tentang tunjangan diberikan untuk meningkatkan kinerja

X1.5: Pernyataan tentang tunjangan diberikan untuk meningkatkan semangat kerja.

X1.6: Pernyataan tentang tunjangan diberikan untuk meningkatkan loyalitas pada perusahaan.

Tabel 15 di atas menunjukkan distribusi frekuensi variabel kepuasan pada pembayaran (X1). Berdasarkan 6 item tersebut dapat diketahui mengenai pernyataan-pernyataan dari responden tentang kepuasan pada pembayaran (X1) yang terdapat di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung

Item pertama dari variabel kepuasan pada pembayaran (X1) adalah item keadilan upah/gaji yang diterima (X1.1). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “jarang” terhadap pernyataan adanya keadilan upah/gaji yang diterima, sebanyak 3 responden (6,1%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan tersebut, sebanyak 36 responden (73,5%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 9 responden (18,4%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak

pada interval 3,41-4,20 yaitu sebesar 4,08. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat keadilan upah/gaji yang diterima oleh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung cukup tinggi.

Item kedua dari variabel kepuasan pada pembayaran (X1) adalah item kesesuaian upah/gaji dengan beban kerja (X1.2). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan kesesuaian upah/gaji dengan beban kerja, 37 responden (75,5%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 11 responden menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 3,41-4,20 yaitu sebesar 4,20. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kesesuaian upah/gaji dengan beban kerja pada PT Pos Indonesia Kantor Pos Tulungagung cukup tinggi.

Item ketiga dari variabel kepuasan pada pembayaran (X1) adalah item (X1.3). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 30 responden (61,2%) menjawab “sering” terhadap pernyataan upah/gaji yang mencukupi untuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari, dan sebanyak 19 responden (38,8%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,39. Deskripsi tersebut menunjukkan bahwa tingkat kecukupan gaji/upah untuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi

Item keempat dari variabel kepuasan pada pembayaran (X1) adalah item tunjangan diberikan untuk meningkatkan kinerja (X1.4). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 21 responden (42,9%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tunjangan diberikan untuk meningkatkan kinerja, dan sebanyak 28 responden (57,9%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,57. Deskripsi tersebut menunjukkan bahwa tingkat kemampuan tunjangan yang diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item kelima dari variabel kepuasan pada pembayaran (X1) adalah item tunjangan diberikan untuk meningkatkan semangat kerja (X1.5). Item tersebut

menunjukkan bahwa sebanyak 12 responden (24,5%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tunjangan diberikan untuk meningkatkan semangat kerja, dan sebanyak 37 responden (75,5%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,75. Deskripsi tersebut menunjukkan bahwa tingkat kemampuan tunjangan yang diberikan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item kelima dari variabel kepuasan pada pembayaran (X1) adalah item tunjangan diberikan untuk meningkatkan semangat kerja (X1.6). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 12 responden (24,5%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tunjangan diberikan untuk meningkatkan loyalitas pada perusahaan, dan sebanyak 37 responden (75,5%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,75. Deskripsi tersebut menunjukkan bahwa tingkat kemampuan tunjangan yang diberikan untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung dengan sangat tinggi.

Kesimpulan dari kelima item tersebut dapat dilihat berdasarkan skor item/variabel rata-rata variabel kepuasan pada pembayaran yang terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,46. Angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap pembayaran PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

b. Variabel Kepuasan Pada Pekerjaan (X2)

Berikut ini adalah hasil dari distribusi frekuensi jawaban kuesioner responden terhadap variabel kepuasan pada pekerjaan (X2):

Tabel 16
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pada Pekerjaan (X2)

Item	Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	5	10,2	36	73,5	8	16,3	-	-	-	-	3,94
X2.2	4	8,2	39	79,6	6	12,2	-	-	-	-	3,96

Item	Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.3	3	6,1	43	87,8	3	6,1	-	-	-	-	4,00
X2.4	9	18,4	40	81,6	-	-	-	-	-	-	4,18
X2.5	13	26,5	35	71,4	1	2,0	-	-	-	-	4,24
X2.6	15	2,0	34	30,6	-	69,4	-	-	-	-	4,31
X2.7	20	40,8	28	57,1	-	-	-	-	1	2,0	4,35
X2.8	26	53,1	21	42,9	2	4,1	-	-	-	-	4,49
X2.9	34	69,4	14	28,6	1	2,0	-	-	-	-	4,67
Total Mean											4,24

Sumber: Data Primer Diolah (2009)

Keterangan:

X2.1: Pernyataan tentang pekerjaan yang dilakukan terencana secara jelas.

X2.2: Pernyataan tentang kebebasan dalam menyusun rencana kerja

X2.3: Pernyataan tentang kebebasan dalam menyusun metode kerja.

X2.4: Pernyataan tentang kepuasan ketika keterampilan dapat memperlancar pekerjaan.

X2.5: Pernyataan tentang keterlibatan dalam pekerjaan memberikan kontribusi pada perusahaan.

X2.6: Pernyataan tentang pekerjaan yang dilaksanakan dapat meningkatkan produktivitas pekerjaan.

X2.7: Pernyataan tentang rutinitas pekerjaan yang tidak monoton.

X2.8: Pernyataan tentang pekerjaan yang menantang.

X2.9: Pernyataan tentang umpan balik dari pimpinan terhadap hasil kerja.

Item pertama dari variabel kepuasan pada pekerjaan (X2) adalah item pekerjaan yang dilakukan terencana secara jelas (X2.1). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 8 responden (16,3%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan pekerjaan yang dilakukan terencana secara jelas, sebanyak 36 responden (73,5%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 5 responden (10,2%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 3,41-4,20 yaitu sebesar 3,94. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat pekerjaan yang dilakukan terencana secara jelas oleh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung cukup tinggi.

Item kedua dari variabel kepuasan pada pekerjaan (X2) adalah item kebebasan dalam menyusun rencana kerja (X2.2). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden (12,2%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan kebebasan dalam menyusun rencana kerja, 39 responden (79,6%) menjawab “sering” terhadap pendapat tersebut, dan sebanyak 5 responden (10,2%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 3,41-4,20 yaitu sebesar 3,96. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kebebasan dalam menyusun rencana kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung cukup tinggi.

Item ketiga dari variabel kepuasan pada pekerjaan (X2) adalah item kebebasan dalam menyusun metode kerja (X2.3). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden (6,1%) menjawab “kurang” terhadap pernyataan kebebasan dalam menyusun metode kerja, sebanyak 43 responden (87,8%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 3 responden (6,1) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 3,41-4,20 yaitu sebesar 4,00. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kebebasan dalam menyusun metode kerja oleh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung cukup tinggi.

Item keempat dari variabel kepuasan pada pekerjaan (X2) adalah item kepuasan ketika keterampilan dapat memperlancar pekerjaan (X2.4). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 40 responden (81,6%) menjawab “sering” terhadap pernyataan kepuasan ketika keterampilan dapat memperlancar pekerjaan, dan sebanyak 9 responden (18,4%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 3,41-4,20 yaitu sebesar 4,18. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kepuasan ketika keterampilan dapat memperlancar pekerjaan karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung cukup tinggi.

Item kelima dari variabel kepuasan pada pekerjaan (X2) adalah item keterlibatan dalam pekerjaan memberikan kontribusi pada perusahaan (X2.5). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan keterlibatan dalam pekerjaan memberikan kontribusi pada perusahaan, sebanyak 35 responden (71,4%) menjawab “sering”

terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 13 responden (26,5%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,24. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan memberikan kontribusi pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi

Item keenam dari variabel kepuasan pada pekerjaan (X2) adalah item pekerjaan yang dilaksanakan dapat meningkatkan produktivitas pekerjaan (X2.6). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 34 responden (69,4%) menjawab “sering” terhadap pernyataan pekerjaan yang dilaksanakan dapat meningkatkan produktivitas pekerjaan, sebanyak 15 responden (30,6%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,31. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat pekerjaan yang dilaksanakan dapat meningkatkan produktivitas pekerjaan karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi

Item ketujuh dari variabel kepuasan pada pekerjaan (X2) adalah item rutinitas pekerjaan yang tidak monoton (X2.7). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “tidak pernah” terhadap pernyataan pekerjaan yang tidak monoton, sebanyak 28 responden (57,1%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 20 responden (40,8%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,35. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat rutinitas pekerjaan yang tidak monoton PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item kedelapan dari variabel kepuasan pada pekerjaan (X2) adalah item pekerjaan yang menantang (X2.8). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden (4,1%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan pekerjaan yang menantang, sebanyak 21 responden (42,9%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 26 responden (53,1%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,49. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat pekerjaan yang menantang PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item kesembilan dari variabel kepuasan pada pekerjaan (X2) adalah item umpan balik dari pimpinan terhadap hasil kerja (X2.9). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan umpan balik dari pimpinan terhadap hasil kerja, sebanyak 14 responden (28,6%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 34 responden (69,4%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,67. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat umpan balik dari pimpinan terhadap hasil kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Kesimpulan dari kesembilan item tersebut dapat dilihat berdasarkan skor item/variabel rata-rata variabel kepuasan pada pekerjaan yang terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,24. Angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pada pekerjaan karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

c. Variabel Kepuasan Pada Promosi (X3)

Berikut ini adalah hasil dari distribusi frekuensi jawaban kuesioner responden terhadap variabel kepuasan pada promosi (X3):

Tabel 17
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pada Promosi (X3)

Item	Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	3	6,1	40	81,6	6	2,1	-	-	-	-	3,94
X3.2	5	10,2	40	81,6	4	8,2	-	-	-	-	4,02
X3.3	12	24,5	25	71,4	2	4,1	-	-	-	-	4,20
X3.4	16	32,7	32	65,3	1	2,0	-	-	-	-	4,31
X3.5	18	36,7	29	59,2	2	4,1	-	-	-	-	4,33
X3.6	24	49,0	24	49,0	1	2,0	-	-	-	-	4,47
Total Mean											4,21

Sumber: Data Primer Diolah (2009)

Keterangan:

- X3.1: Pernyataan tentang promosi memberikan kepastian posisi jabatan
- X3.2: Pernyataan tentang promosi jabatan berdasarkan kompetensi karyawan.
- X3.3: Pernyataan tentang promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja.
- X3.4: Pernyataan tentang hasil promosi berupa peningkatan upah atau gaji.
- X3.5: Pernyataan tentang hasil promosi berupa peningkatan status sosial.
- X3.6: Pernyataan tentang hasil promosi berupa peningkatan wewenang

Item pertama dari variabel kepuasan pada promosi (X3) adalah item promosi memberikan posisi jabatan (X3.1). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden (12,2%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan promosi memberikan posisi jabatan, sebanyak 40 responden (81,6%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 3 responden (6,1%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 3,41-4,20 yaitu sebesar 3,94. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat promosi yang memberikan posisi jabatan karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung cukup tinggi.

Item kedua dari variabel kepuasan terhadap promosi (X3) adalah item promosi jabatan berdasarkan kompetensi karyawan (X3.2). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 4 responden (8,2%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan promosi jabatan berdasarkan kompetensi karyawan, 40 responden (81,6%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 5 responden (10,2%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 3,41-4,20 yaitu sebesar 4,02. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat promosi jabatan berdasarkan kompetensi karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung cukup tinggi.

Item ketiga dari variabel kepuasan pada promosi (X3) adalah item promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja (X3.3). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden (4,1%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja, sebanyak 35 responden (71,4%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 12 responden (24,5%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 3,41-4,20 yaitu sebesar 4,20. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan

bahwa tingkat promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung cukup tinggi.

Item keempat dari variabel kepuasan pada promosi (X3) adalah item hasil promosi berupa peningkatan upah/gaji (X3.4). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan hasil promosi berupa peningkatan upah/gaji, sebanyak 32 responden (65,3%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 16 responden (32,7%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,31. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat hasil promosi berupa peningkatan upah/gaji karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Indonesia sangat tinggi.

Item kelima dari variabel kepuasan pada promosi (X3) adalah item hasil promosi berupa peningkatan status sosial (X3.5). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden (4,1%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan hasil promosi berupa peningkatan status sosial, sebanyak 29 responden (59,2%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 18 responden (36,7%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,33. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat hasil promosi berupa peningkatan status sosial karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item keenam dari variabel kepuasan pada promosi (X3) adalah item hasil promosi berupa peningkatan wewenang (X3.6). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan hasil promosi berupa peningkatan wewenang, sebanyak 24 responden (49,0%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 24 responden (49,0%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,47. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat hasil promosi berupa peningkatan wewenang karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Kesimpulan dari keenam item tersebut dapat dilihat berdasarkan skor item/variabel rata-rata variabel kepuasan pada pembayaran yang terletak pada

interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,21. Angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pada promosi karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Indonesia sangat tinggi.

d. Variabel Kepuasan Pada Penyelia (X4)

Berikut ini adalah hasil dari distribusi frekuensi jawaban kuesioner responden terhadap variabel Kepuasan Pada Penyelia (X4):

Tabel 18
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pada Penyelia (X4)

Item	Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X4.1	10	20,4	37	75,5	2	4,1	-	-	-	-	4,16
X4.2	15	30,6	33	67,3	1	2,0	-	-	-	-	4,28
X4.3	15	30,6	32	65,3	2	4,1	-	-	-	-	4,26
X4.4	26	53,1	21	42,9	2	4,1	-	-	-	-	4,49
X4.5	33	67,3	15	30,6	1	2,0	-	-	-	-	4,65
X4.6	34	69,4	13	26,5	2	4,1	-	-	-	-	4,65
Total Mean											4,41

Sumber: Data Primer Diolah (2009)

Keterangan:

X4.1 : Pernyataan tentang pemeriksaan hasil kerja oleh penyelia.

X4.2 : Pernyataan tentang arahan dari penyelia.

X4.3 : Pernyataan tentang pujian dari penyelia.

X4.4 : Pernyataan tentang cara penyelia menegur kesalahan kerja.

X4.5 : Pernyataan tentang kesediaan penyelia untuk mendengarkan usulan karyawan.

X4.6 : Pernyataan tentang kesediaan penyelia menerima kritik membangun.

Item pertama dari variabel kepuasan pada penyelia (X4) adalah item pemeriksaan hasil kerja oleh penyelia (X4.1). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden (4,1%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan pemeriksaan hasil kerja oleh penyelia, sebanyak 37 responden (75,5%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 10 responden (20,4%)

menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 3,41-4,20 yaitu sebesar 4,16. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat pemeriksaan hasil kerja oleh penyelia PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung cukup tinggi.

Item kedua dari variabel kepuasan terhadap penyelia (X4) adalah item arahan dari penyelia (X4.2). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan arahan dari penyelia, 33 responden (67,3%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 15 responden (30,6%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,28. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan tingkat arahan dari penyelia terhadap karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item ketiga dari variabel kepuasan pada penyelia (X4) adalah item pujian dari penyelia (X4.3). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden (4,1%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan pujian dari penyelia, sebanyak 32 responden (65,3%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 15 responden (30,6%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,26. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat pemberian pujian penyelia terhadap karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item keempat dari variabel kepuasan pada penyelia (X4) adalah item penyelia menegur kesalahan (X4.4). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden (4,1%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan penyelia menegur kesalahan, sebanyak 32 responden (65,3%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 15 responden (30,6%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,49. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat teguran penyelia terhadap bawahan/karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Indonesia sangat tinggi.

Item kelima dari variabel kepuasan pada penyelia (X4) adalah item kesediaan penyelia mendengarkan usulan karyawan (X4.5). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan kesediaan penyelia mendengarkan usulan karyawan, sebanyak 15 responden (30,6%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 33 responden (67,3%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,65. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kesediaan penyelia mendengarkan usulan karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item keenam dari variabel kepuasan pada penyelia (X4) adalah item kesediaan penyelia menerima kritik membangun (X4.6). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden (4,1%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan kesediaan penyelia menerima kritik membangun, sebanyak 13 responden (26,5%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 34 responden (67,3%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,65. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kesediaan penyelia menerima kritik membangun dari karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Kesimpulan dari keenam item tersebut dapat dilihat berdasarkan skor item/variabel rata-rata variabel kepuasan pada penyelia yang terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,41. Angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pada penyelia karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Indonesia sangat tinggi

e. Variabel Kepuasan Pada Rekan Kerja (X5)

Berikut ini adalah hasil dari distribusi frekuensi jawaban kuesioner responden terhadap variabel kepuasan pada rekan kerja (X5):

Tabel 19
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Pada Rekan Kerja(X5)

Item	Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X5.1	5	10,2	41	83,7	3	6,1	-	-	-	-	4,04
X5.2	12	24,5	37	75,5	-	-	-	-	-	-	4,24
X5.3	28	57,1	21	42,9	-	-	-	-	-	-	4,57
X5.4	41	83,7	8	16,3	-	-	-	-	-	-	4,84
Total Mean											4,42

Sumber: Data Primer Diolah (2009)

Keterangan:

X5.1: Pernyataan tentang rekan kerja yang dapat diajak bertukar pikiran tentang masalah pekerjaan

X5.2: Pernyataan tentang rekan kerja yang saling membantu bila ada kesulitan dalam pekerjaan

X5.3: Pernyataan tentang rekan kerja yang saling mendukung.

X5.4: Pernyataan tentang rasa solidaritas antar sesama rekan kerja.

Item pertama dari variabel kepuasan pada rekan kerja (X5) adalah item rekan kerja yang dapat diajak bertukar pikiran tentang masalah pekerjaan (X5.1). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden (6,1%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan rekan kerja yang dapat diajak bertukar pikiran tentang masalah pekerjaan, sebanyak 41 responden (83,7%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 5 responden (10,2%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 3,41-4,20 yaitu sebesar 4,04. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kesediaan rekan kerja yang dapat diajak bertukar pikiran tentang masalah pekerjaan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung cukup tinggi

Item kedua dari variabel kepuasan terhadap rekan kerja (X5) adalah item rekan kerja yang saling membantu bila ada kesulitan dalam pekerjaan (X5.2). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 37 responden (75,5%) menjawab “sering” terhadap pernyataan rekan kerja yang saling membantu bila ada kesulitan dalam pekerjaan, dan sebanyak 12 responden (24,5%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar

4,24. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan tingkat kesediaan rekan kerja yang saling membantu bila ada kesulitan dalam pekerjaan pada karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item ketiga dari variabel kepuasan pada rekan kerja (X5) adalah item rekan kerja yang saling mendukung (X5.3). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 21 responden (42,9%) menjawab “sering” terhadap pernyataan rekan kerja yang saling mendukung, dan sebanyak 28 responden (57,1%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,57. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat rekan kerja yang saling mendukung pada karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item keempat dari variabel kepuasan pada rekan kerja (X5) adalah item rasa solidaritas antar sesama rekan kerja (X5.4). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 8 responden (16,3%) menjawab “sering” terhadap pernyataan rasa solidaritas antar sesama rekan kerja, dan sebanyak 41 responden (83,7%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,84. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat rasa solidaritas antar sesama rekan kerja pada karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Indonesia sangat tinggi.

Kesimpulan dari keempat item tersebut dapat dilihat berdasarkan skor item/variabel rata-rata variabel kepuasan pada penyelia yang terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,42. Angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pada rekan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Indonesia sangat tinggi.

f. Variabel Komitmen Organisasi (Y)

Berikut ini adalah hasil dari distribusi frekuensi jawaban kuesioner responden terhadap variabel komitmen organisasi (Y):

Tabel 20
Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (Y)

Item	Jawaban Responden										Mean
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	19	38,8	30	61,2	-	-	-	-	-	-	4,39
Y2	17	34,7	30	61,2	2	4,1	-	-	-	-	4,31
Y3	26	53,1	23	46,9	-	-	-	-	-	-	4,53
Y4	27	53,1	22	46,9	-	-	-	-	-	-	4,55
Y5	30	61,2	19	38,8	-	-	-	-	-	-	4,61
Y6	38	77,6	10	20,4	1	2,0	-	-	-	-	4,75
Y7	41	83,7	7	14,3	1	2,0	-	-	-	-	4,82
Y8	41	83,7	7	14,3	1	2,0	-	-	-	-	4,82
Y9	39	79,6	9	18,4	1	2,0	-	-	-	-	4,77
Total Mean											4,62

Sumber: Data Primer Diolah (2009)

Keterangan:

- Y1: Pernyataan tentang kesediaan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja.
Y2: Pernyataan tentang kesediaan untuk bekerja lembur.
Y3: Pernyataan tentang kesediaan untuk meminimalkan absensi
Y4 : Pernyataan tentang Kesediaan untuk ikut terlibat dalam berbagai program kerja organisasi
Y5: Pernyataan tentang penilaian positif pada fasilitas.
Y6: Pernyataan tentang penilaian positif terhadap citra organisasi
Y7: Pernyataan tentang penilaian positif terhadap masa depan organisasi.
Y8: Pernyataan tentang kesediaan untuk tidak pindah dari organisasi
Y9: Pernyataan tentang kesanggupan mentaati peraturan

Item pertama dari variabel komitmen organisasi (Y) adalah item kesediaan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja (Y1). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 30 responden (61,2%) menjawab “sering” terhadap pernyataan kesediaan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja, dan sebanyak 19 responden (38,8%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,39. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kesediaan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja oleh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item kedua dari variabel komitmen organisasi (Y) adalah item kesediaan untuk bekerja lembur (Y2). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden (4,1%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan kesediaan untuk bekerja lembur, 30 responden (61,2%) menjawab “sering” terhadap pendapat tersebut, dan sebanyak 17 responden (34,7%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,31. Deskripsi tersebut dapat menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kesediaan untuk bekerja lembur oleh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item ketiga dari variabel komitmen organisasi (Y) adalah item kesediaan untuk meminimalkan absensi (Y3). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 23 responden (46,9%) menjawab “sering” terhadap pernyataan kesediaan untuk meminimalkan absensi, dan sebanyak 26 responden (53,1%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,53. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kesediaan untuk meminimalkan absensi oleh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item keempat dari variabel komitmen organisasi (Y) adalah item kesediaan untuk ikut terlibat dalam berbagai program kerja organisasi (Y4). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 22 responden (44,9%) menjawab “sering” terhadap pernyataan kesediaan untuk ikut terlibat dalam berbagai program kerja organisasi, dan sebanyak 27 responden (55,1%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,55. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kesediaan untuk ikut terlibat dalam berbagai program kerja organisasi oleh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item kelima dari variabel komitmen organisasi (Y) adalah item penilaian positif pada fasilitas (Y5). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 19 responden (38,8%) menjawab “sering” terhadap pernyataan penilaian positif pada fasilitas, dan sebanyak 30 responden (61,2%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,61. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat penilaian positif

pada fasilitas oleh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item keenam dari variabel komitmen organisasi (Y) adalah item penilaian positif terhadap citra organisasi (Y6). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan penilaian positif terhadap citra organisasi, sebanyak 10 responden (20,4%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 38 responden (77,6%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,75. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat penilaian positif terhadap citra organisasi oleh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi

Item ketujuh dari variabel komitmen organisasi (Y) adalah item penilaian positif terhadap masa depan organisasi (Y7). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “tidak pernah” terhadap pernyataan penilaian positif terhadap masa depan organisasi, sebanyak 7 responden (14,3%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 41 responden (83,7%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,82. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat penilaian positif terhadap masa depan organisasi oleh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item kedelapan dari variabel komitmen organisasi (Y) adalah item kesediaan untuk tidak pindah dari organisasi (Y8). Item tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan kesediaan untuk tidak pindah dari organisasi, sebanyak 7 responden (14,3%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 41 responden (83,7%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,82. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kesediaan untuk tidak pindah dari organisasi oleh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Item kesembilan dari variabel komitmen organisasi (Y) adalah item kesanggupan mentaati peraturan (Y9). Item tersebut menunjukkan bahwa

sebanyak 1 responden (2,0%) menjawab “kadang” terhadap pernyataan kesanggupan mentaati peraturan, sebanyak 9 responden (18,4%) menjawab “sering” terhadap pernyataan tersebut, dan sebanyak 39 responden (79,6%) menjawab “selalu” terhadap pernyataan tersebut. Rata-rata item terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,77. Deskripsi tersebut menunjukkan kesimpulan bahwa tingkat kesanggupan mentaati peraturan oleh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

Kesimpulan dari kesembilan item tersebut dapat dilihat berdasarkan skor item/variabel rata-rata variabel komitmen organisasi yang terletak pada interval 4,21-5,00 yaitu sebesar 4,62. Angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sangat tinggi.

2. Analisis Inferensial

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *SPSS 15.00 for windows* dengan menguji regresi berganda yang merupakan analisis untuk mengetahui besarnya pengaruh antara 2 atau lebih variabel bebas terhadap 1 variabel terikat. Pada penelitian ini menggunakan pengujian yang dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikan 5% ($\alpha=0,05$). Untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah diajukan sebelumnya, digunakan analisis regresi linier berganda.

Adapun hasil perhitungan yang dilakukan dengan bantuan program komputer *SPSS 15.00 for windows* menunjukkan bahwa nilai signifikansi F sebesar 0,000 kemudian dibandingkan dengan nilai signifikansi α sebesar 0,05. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa signifikansi F < signifikansi α yaitu $0,000 < 0,05$. Maka hasil analisis regresi linier berganda adalah signifikan. Artinya kepuasan kerja yang terdiri dari variabel kepuasan pada pembayaran (X_1), kepuasan pada pekerjaan (X_2), kepuasan pada promosi (X_3), kepuasan pada penyelia (X_4), dan kepuasan pada rekan kerja (X_5) secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasi (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program komputer *SPSS 15.00 for windows* menunjukkan bahwa nilai signifikansi t variabel

kepuasan pada pembayaran (X_1) adalah sebesar 0,002 sedangkan nilai signifikansi α sebesar 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa signifikansi $t < \text{signifikansi } \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pada pembayaran (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y).

Perhitungan untuk kepuasan pada pekerjaan (X_2) menunjukkan bahwa nilai signifikansi t variabel kepuasan pada pekerjaan (X_2) adalah sebesar 0,003 sedangkan nilai signifikansi α sebesar 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa signifikansi $t < \text{signifikansi } \alpha$ yaitu $0,002 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pada pekerjaan (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y).

Perhitungan untuk kepuasan pada promosi (X_3) menunjukkan bahwa nilai signifikansi t variabel kepuasan pada promosi (X_3) adalah sebesar 0,039 sedangkan nilai signifikansi α sebesar 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa signifikansi $t < \text{signifikansi } \alpha$ yaitu $0,039 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pada promosi (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y).

Perhitungan untuk kepuasan pada penyelia (X_4) menunjukkan bahwa nilai signifikansi t variabel kepuasan pada penyelia (X_4) adalah sebesar 0,044 sedangkan nilai signifikansi α sebesar 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa signifikansi $t < \text{signifikansi } \alpha$ yaitu $0,044 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pada penyelia (X_4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y).

Perhitungan untuk kepuasan pada rekan kerja (X_5) menunjukkan bahwa nilai signifikansi t variabel kepuasan pada rekan kerja (X_5) adalah sebesar 0,041 sedangkan nilai signifikansi α sebesar 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa signifikansi $t < \text{signifikansi } \alpha$ yaitu $0,041 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pada rekan kerja (X_5) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y).

Hasil perhitungan regresi linier berganda dengan menggunakan program *SPSS 15.00 for windows*, maka diperoleh hasil seperti tampak pada tabel berikut ini.

Tabel 21
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficient (B)	Beta	t _{hitung}	Sig.	r	Ket
(Constant)	1,383		0,270			
Kepuasan pada pembayaran (X ₁)	0,413	0,353	3,331	0.002	0,453	Sig
Kepuasan pada pekerjaan (X ₂)	0,265	0,323	3,117	0.003	0,429	Sig
Kepuasan pada promosi (X ₃)	0,253	0,211	2,133	0,039	0,309	Sig
Kepuasan pada penyelia (X ₄)	0,216	0,198	2,072	0,044	0,301	Sig
Kepuasan pada rekan kerja (X ₅)	0,390	0,208	2,104	0,041	0,306	Sig
R = 0,785 R Square = 0,617 F _{hitung} = 13,842 Sign. F = 0,000 α = 0,05						

Sumber: Data primer diolah, 2009

Berdasarkan analisis regresi linear berganda maka dapat dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,383 + 0,413X_1 + 0,265X_2 + 0,253 X_3 + 0,216 X_4 + 0,390 X_5 + e$$

Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah :

- 1) $a = 1,383$

Nilai konstanta ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel kepuasan pada pembayaran (X₁), kepuasan pada pekerjaan (X₂), kepuasan pada promosi (X₃), kepuasan pada penyelia (X₄), dan kepuasan pada rekan kerja (X₅) maka nilai komitmen organisasi (Y) adalah sebesar 1.383. hal ini berarti komitmen organisasi naik sebesar 1.383 sebelum atau tanpa adanya ketiga variabel bebas tersebut (X₁, X₂, X₃, X₄, X₅ = 0).

- 2) $b_1 = 0,413$

Koefisien regresi variabel kepuasan pada pembayaran (X₁) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel kepuasan pada pembayaran (X₁)

meningkat satu satuan, maka komitmen organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0,413 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

3) $b_2 = 0,265$

Koefisien regresi variabel kepuasan pada pekerjaan (X_2) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel kepuasan pada pekerjaan (X_2) meningkat satu satuan, maka komitmen organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0,265 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

4) $b_3 = 0,253$

Koefisien regresi variabel kepuasan pada promosi (X_3) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel kepuasan pada promosi (X_3) meningkat satu satuan, maka komitmen organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0,253 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

5) $b_4 = 0,216$

Koefisien regresi variabel kepuasan pada penyelia (X_4) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel kepuasan pada penyelia (X_4) meningkat satu satuan, maka komitmen organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0,216 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

6) $b_5 = 0,390$

Koefisien regresi variabel kepuasan pada rekan kerja (X_5) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel kepuasan pada rekan kerja (X_5) meningkat satu satuan, maka komitmen organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0,390 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda tersebut, disimpulkan bahwa kelima variabel bebas yaitu: kepuasan pada pembayaran (X_1), kepuasan pada pekerjaan (X_2), kepuasan pada promosi (X_3), kepuasan pada penyelia (X_4), dan kepuasan pada rekan kerja (X_5) memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel terikat yaitu komitmen organisasi (Y).

Berdasarkan analisis regresi linier berganda yang dilakukan dengan program *SPSS 11.5 for windows* maka dapat diketahui bahwa variabel bebas yang paling dominan mempengaruhi komitmen organisasi (Y) adalah variabel kepuasan pada pembayaran (X_1) yang ditunjukkan melalui nilai Koefisien Beta terbesar, yaitu sebesar 0,353, hal tersebut didukung oleh Sritua (1993:12) yang menyatakan

bahwa untuk menentukan variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam mempengaruhi nilai dependent variabel dalam suatu model regresi linier maka digunakanlah Koefisien Beta yang terstandarisasi (*Standardized Coefficient*).

b. Hasil Pengujian Hipotesis

1) Uji F (Pengujian Simultan)

Uji F ini dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan pada pembayaran (X_1), kepuasan pada pekerjaan (X_2), kepuasan pada promosi (X_3), kepuasan pada penyelia (X_4), dan kepuasan pada rekan kerja (X_5) terhadap komitmen organisasi (Y) secara simultan. Pengujian ini dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikan 0,05 ($\alpha = 0,05$).

Nilai signifikansi F berdasarkan uji F dengan menggunakan bantuan program *SPSS 13.00 for Windows* adalah 0,000 sedangkan signifikan $\alpha=5\%$ sehingga $\text{Sig } F < \text{Sig } \alpha$ ($0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa hasil hipotesis H_a = diterima, dan H_0 = ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan pada pembayaran (X_1), kepuasan pada pekerjaan (X_2), kepuasan pada promosi (X_3), kepuasan pada penyelia (X_4), dan kepuasan pada rekan kerja (X_5) secara simultan terhadap variabel komitmen organisasi (Y).

Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda pada tabel tersebut, diketahui bahwa R (koefisien korelasi) sebesar 0,785. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel perilaku tugas (X_1) dan variabel perilaku hubungan (X_2) secara simultan terhadap variabel iklim organisasi (Y) adalah kuat. Sedangkan nilai koefisien determinasinya (R^2) atau *R Square* adalah $0,785^2 = 0,617$. Angka ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan pada pembayaran (X_1), kepuasan pada pekerjaan (X_2), kepuasan pada promosi (X_3), kepuasan pada penyelia (X_4), dan kepuasan pada rekan kerja (X_5) secara simultan mempunyai pengaruh sebesar $0,617 \times 100\% = 61,7\%$ terhadap variabel Y sedangkan sisanya 38,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar kelima variabel bebas tersebut

2) Uji t (Analisis Regresi Parsial)

Untuk menunjukkan apakah variabel kepuasan pada pembayaran (X_1), kepuasan pada pekerjaan (X_2), kepuasan pada promosi (X_3), kepuasan pada penyelia (X_4), dan kepuasan pada rekan kerja (X_5) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasi (Y), maka digunakan uji t. Hasil dari pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a) Variabel Kepuasan Pada Pembayaran (X_1)

Nilai signifikansi t kepuasan pada pembayaran (X_1) setelah diuji menggunakan program *SPSS 15.00 for windows* adalah 0,002 sedangkan nilai signifikan $\alpha = 5\%$ sehingga $\text{Sig } t < \text{Sig } \alpha$ ($0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan pada pembayaran (X_1) secara parsial terhadap variabel komitmen organisasi (Y), dengan asumsi variabel yang lain tetap ($X_2, X_3, X_4, \text{ dan } X_5 = 0$). Untuk menyatakan besarnya kontribusi variabel kepuasan pada pembayaran (X_1) terhadap iklim organisasi (Y) atau koefisien determinannya (r^2) adalah $r^2 \times 100\% = 0,453^2 \times 100\% = 20,5\%$ sedangkan sisanya 79,5% ditentukan oleh variabel lain.

b) Variabel Kepuasan Pada Pekerjaan (X_2)

Nilai signifikansi t kepuasan pada pekerjaan (X_2) setelah diuji menggunakan program *SPSS 15.00 for windows* adalah 0,003 sedangkan nilai signifikan $\alpha = 5\%$ sehingga $\text{Sig } t < \text{Sig } \alpha$ ($0,003 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan pada pekerjaan (X_2) secara parsial terhadap variabel komitmen organisasi (Y), dengan asumsi variabel yang lain tetap ($X_1, X_3, X_4, \text{ dan } X_5 = 0$). Untuk menyatakan besarnya kontribusi variabel kepuasan pada pekerjaan (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y) atau koefisien determinan (r^2) adalah $r^2 \times 100\% = 0,429^2 \times 100\% = 18,4\%$ sedangkan sisanya 81,6% ditentukan oleh variabel lain.

c) Variabel Kepuasan Pada Promosi (X_3)

Nilai signifikansi t kepuasan pada promosi (X_3) setelah diuji menggunakan program *SPSS 15.00 for windows* adalah 0,039 sedangkan nilai signifikan $\alpha = 5\%$ sehingga $\text{Sig } t < \text{Sig } \alpha$ ($0,039 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa H_a diterima,

artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan pada promosi (X_3) secara parsial terhadap variabel komitmen organisasi (Y), dengan asumsi variabel yang lain tetap (X_1 X_2 , X_4 , dan $X_5=0$). Untuk menyatakan besarnya kontribusi variabel kepuasan pada promosi (X_3) terhadap komitmen organisasi (Y) atau koefisien determinan (r^2) adalah $r^2 \times 100\% = 0,309^2 \times 100\% = 9,5\%$ sedangkan sisanya 90,5% ditentukan oleh variabel lain.

d) Variabel Kepuasan Pada Penyelia (X_4)

Nilai signifikansi t kepuasan pada penyelia (X_4) setelah diuji menggunakan program *SPSS 15.00 for windows* adalah 0,044 sedangkan nilai signifikan $\alpha = 5\%$ sehingga $\text{Sig } t < \text{Sig } \alpha$ ($0,044 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan pada penyelia (X_4) secara parsial terhadap variabel komitmen organisasi (Y), dengan asumsi variabel yang lain tetap (X_1 X_2 , X_3 , dan $X_5=0$). Untuk menyatakan besarnya kontribusi variabel kepuasan pada penyelia (X_4) terhadap komitmen organisasi (Y) atau koefisien determinan (r^2) adalah $r^2 \times 100\% = 0,301^2 \times 100\% = 9,1\%$ sedangkan sisanya 79,9% ditentukan oleh variabel lain.

e) Variabel Kepuasan Pada Rekan Kerja (X_5)

Nilai signifikansi t kepuasan pada rekan kerja (X_5) setelah diuji menggunakan program *SPSS 15.00 for windows* adalah 0,041 sedangkan nilai signifikan $\alpha = 5\%$ sehingga $\text{Sig } t < \text{Sig } \alpha$ ($0,041 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan pada rekan kerja (X_5) secara parsial terhadap variabel komitmen organisasi (Y), dengan asumsi variabel yang lain tetap (X_1 X_2 , X_3 , dan $X_4=0$). Untuk menyatakan besarnya kontribusi variabel kepuasan pada rekan kerja (X_5) terhadap komitmen organisasi (Y) atau koefisien determinan (r^2) adalah $r^2 \times 100\% = 0,306^2 \times 100\% = 9,4\%$ sedangkan sisanya 79,6% ditentukan oleh variabel lain.

D. Pembahasan

Berdasarkan penelitian dengan menyebarkan kuesioner kepada 49 responden menunjukkan nilai rata-rata atau mean masing-masing variabel sebagai berikut: kepuasan pada pembayaran (X_1) sebesar 4,46; kepuasan pada pekerjaan

(X2) sebesar 4,24; kepuasan pada promosi (X3) sebesar 4,21; kepuasan pada penyelia (X4) sebesar 4,41; dan kepuasan pada rekan kerja (X5) sebesar 4,42 yang semua nilai tersebut termasuk berada pada nilai rentang skala 4,21-5,00 dengan interpretasi nilai sangat tinggi. Pada komitmen organisasi (Y) juga menunjukkan tingkat kepuasan yang sangat tinggi karena berada di atas nilai rentang skala 4,21-5,00 dengan nilai sebesar 4,62 sehingga hal tersebut dapat dilihat sebagai indikasi bahwa tingkat kepuasan kerja maupun komitmen organisasi karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung yang sangat tinggi.

Pengaruh yang ditunjukkan secara simultan dapat dilihat pada uji F yang menunjukkan bahwa kepuasan pada pembayaran, kepuasan pada pekerjaan, kepuasan pada promosi, kepuasan pada penyelia, dan kepuasan pada rekan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut dilihat dari nilai taraf signifikan nilai F sebesar 0,000 yang masih dibawah nilai $\alpha = 0,05$. Hasil pengujian tersebut sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan pada pembayaran (X₁), kepuasan pada pekerjaan (X₂), kepuasan pada promosi (X₃), kepuasan pada penyelia (X₄), dan kepuasan pada rekan kerja (X₅) terhadap komitmen organisasi (Y) secara simultan.

Pengaruh secara parsial juga masing-masing variabel menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasi. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi t masing-masing dibawah nilai $\alpha = 0,05$ yaitu: kepuasan pada pembayaran (X₁) sebesar $0,002 < 0,05$, kepuasan pada pekerjaan (X₂) sebesar $0,003 < 0,05$, kepuasan pada promosi (X₃) sebesar $0,039 < 0,05$, kepuasan pada penyelia (X₄) sebesar $0,044 < 0,05$, dan kepuasan pada rekan kerja sebesar $0,041 < 0,05$. Hasil pengujian tersebut sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan pada pembayaran (X₁), kepuasan pada pekerjaan (X₂), kepuasan pada promosi (X₃), kepuasan pada penyelia (X₄), dan kepuasan pada rekan kerja (X₅) terhadap komitmen organisasi (Y) secara parsial.

Pengaruh secara dominan ditunjukkan oleh variabel kepuasan pada pembayaran yang ditunjukkan dengan nilai beta paling besar yaitu 0,353, dan yang paling lemah adalah variabel kepuasan pada penyelia dengan nilai beta sebesar 0,216.

Hasil diatas sesuai dengan pendapat dari pendapat para ahli menyatakan bahwa “*high job satisfaction contributes to organizational commitment...*”(Northercraft and Neale, 1993:281). Griffin dan Ebert dalam Poerwati et.al (2002:2) mengemukakan bahwa karyawan yang lebih puas lebih berkomitmen dan setia karena secara psikis mereka merasa lebih diperhatikan oleh organisasi.



BAB V

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung dan berdasarkan pada uraian pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan dan beberapa saran sebagai berikut:

A. Kesimpulan

1. Secara umum berdasarkan hasil jawaban kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung memiliki tingkat kepuasan pada pembayaran, kepuasan pada pekerjaan, kepuasan pada promosi, kepuasan pada penyelia, kepuasan pada rekan kerja, dan tingkat komitmen organisasi yang sangat tinggi maka:
2. Kesimpulan dari hasil penelitian adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan pada pembayaran (X_1), kepuasan pada pekerjaan (X_2), kepuasan pada promosi (X_3), kepuasan pada penyelia (X_4), dan kepuasan pada rekan kerja (X_5) secara simultan dan parsial terhadap komitmen organisasi (Y). Secara simultan, variabel komitmen organisasi (Y) dipengaruhi oleh variabel kepuasan pada pembayaran (X_1), kepuasan pada pekerjaan (X_2), kepuasan pada promosi (X_3), kepuasan pada penyelia (X_4), dan kepuasan pada rekan kerja (X_5) sebesar 61,7% sementara 38,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model ini. Secara parsial, variabel kepuasan pada pembayaran (X_1) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 20,5% sedangkan sisanya 79,5% ditentukan oleh variabel lain. Variabel kepuasan pada pekerjaan (X_2) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 18,4% sedangkan sisanya 81,6% ditentukan oleh variabel lain. Variabel kepuasan pada promosi (X_3) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 9,5% sedangkan sisanya 90,5% ditentukan oleh variabel lain. Variabel kepuasan penyelia (X_4) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 9,1% sedangkan sisanya 90,5% ditentukan oleh variabel lain. Variabel kepuasan pada rekan kerja (X_5)

berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 9,4% sedangkan sisanya 90,6% ditentukan oleh variabel lain. Pengaruh secara dominan ditunjukkan oleh variabel kepuasan pada pembayaran yang ditunjukkan dengan nilai beta paling besar yaitu 0,353, dan yang paling lemah adalah variabel kepuasan pada penyelia dengan nilai beta sebesar 0,216

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan hasil penelitian, beberapa hal yang harus ditingkatkan untuk mencapai visi dan misi organisasi adalah:

1. PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung sebaiknya meningkatkan tingkat kepuasan karyawan terhadap penyelia atau atasan, karena kepuasan pada penyelia atau atasan merupakan memiliki pengaruh terlemah terhadap komitmen organisasi karyawan, hal tersebut dapat dilihat pada nilai koefisien regresi yang paling kecil di antara keempat variabel lainnya yaitu sebesar 0,216 dengan nilai beta hanya sebesar 0,198. Kantor Pos Tulungagung hendaknya lebih meningkatkan hubungan antara karyawan dengan dengan atasannya dengan cara melakukan pendekatan secara intern dan personal dalam lingkungan kerja Kantor Pos Tulungagung, hal tersebut dilakukan untuk menciptakan suasana kerja dan sikap respek seluruh karyawan maupun atasan terhadap tanggung jawabnya dalam bekerja.
2. Peningkatan hubungan antarpersonal baik karyawan dengan karyawan, maupun karyawan dengan atasan diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga diharapkan pula dapat berpengaruh terhadap keikatan atau komitmen organisasi seluruh karyawan maupun atasan dalam Kantor Pos Tulungagung.