

658.3
W19
a e.1

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN BATANG**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

**Nama : Mauladi Widodo
NIM : C4A097021**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis berjudul

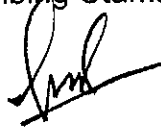
**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN BATANG**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

MAULADI WIDODO

telah dipertahankan didepan Dewan Penguji
pada tanggal 21 Juli 2000
dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan untuk diterima

Pembimbing Utama/Ketua



(Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo)

Pembimbing Anggota



(Drs. Syuhada Sofian, MSIE)

Semarang, 21 Juli 2000

Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Direktur



(Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo)

NIP. 130 324 151



SERTIFIKAT

Saya, *Mauladi Widodo* yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa Tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri, belum pernah disampaikan untuk mendapatkan derajat Sarjana S-2 pada Program Magister Manajemen ataupun pada program lainnya.

Karya ini adalah milik saya, karena itu sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Semarang, Juli 2000

MAULADI WIDODO

RINGKASAN

Dari data yang didapat, mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan PDAM Kabupaten Batang adalah kurang, hal ini nampak dari data/karyawan yang terlambat datang, karyawan yang mangkir dan adanya surat keluhan kepada Direksi. Oleh karenanya maka diadakan penelitian ini.

Tujuan penelitian ini adalah : menganalisis hubungan antara kepuasan kerja intrinsik dan komitmen organisasi di PDAM Kabupaten Batang, mengetahui tingkat kepentingan dari faktor-faktor yang dapat memberikan dorongan/meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Penelitian dilakukan dengan responden semua karyawan sejumlah 66 orang. Pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara dan menyebar kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari Bagian Umum PDAM Batang.

Analisis data dilakukan dengan metode kuantitatif dengan menggunakan analisis validitas dan reliabilitas, perhitungan koefisien korelasi Pearson dan Chi Square.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa hubungan antara Dimensi Inti Pekerjaan dan Motivasi Dasar yang merupakan komponen dari Kepuasan Kerja Intrinsik dengan Komitmen Organisasi mempunyai hubungan yang signifikan. Di dapat pula 10 hal yang dapat mendorong motivasi kerja karyawan. Faktor umur Jenis kelamin dan Masa kerja tidak mempengaruhi Dimensi Inti Pekerjaan, Motivasi Dasar dan Komitmen Organisasi karyawan, sehingga tidak perlu diadakan pembedaan kebijaksanaan/strategi peningkatan Kepuasan Kerja Intrinsik dan Komitmen Organisasi.

Dalam upaya meningkatkan Dimensi Inti Pekerjaan, Motivasi Dasar (kepuasan kerja intrinsik) dan Komitmen organisasi, maka dapat dilakukan dengan memberikan pengakuan kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik, menyusun uraian tugas dan tanggung jawab yang detail, membuat *standard operation Procedure*, memberi kesempatan kepada karyawan yang akan mengembangkan diri (memberikan ijin belajar, membantu biaya pendidikan). Dalam melakukan upaya peningkatan kepuasan kerja, disamping menangani faktor-faktor intrinsik, juga harus memperhatikan faktor ekstrinsik, seperti yang dimaksud dalam Teori dua faktor Herzberg. Untuk para peneliti, yang akan melakukan penelitian sejenis, bila akan menggunakan kuesioner ini, harus dilakukan beberapa perbaikan supaya diperoleh koefisiensi reliabilitas dan validitas yang baik.

ABSTRACT

The data indicate the status of Job Satisfaction and Organizational Commitment in PDAM Batang is low. The statement is based on the degree of the absenteeism and employee complain, this is a background of the research.

Research proposed to analyze the relationship between Intrinsic Job Satisfaction and Organizational Commitment in PDAM Batang and to identify factors which can stimulate employee motivation of work.

The research was carried out in PDAM Batang total responded 66 personal Primary data gathering was done by interview and to send questionnaire to responded, secondary data were obtained from Bagian Umum (General Section).

Data analysis was done quantitatively by applying the formula of reliability and validity, Pearson correlation and ChiSquare methods. The result indicates the relationship between Core Job Dimension Basic Motivator (two component of intrinsic job satisfaction) and Organizational Commitment have significant correlation.

Also it can be known 10 (ten) items which influence the motivation of work, Core Job Dimension, basic motivator and Organizational Commitment are not influenced by tenure, age and sex. So the strategy for improving the intrinsic job satisfaction and organizational commitment are not necessary distinguished based on tenure, age and sex.

Improving of core job dimension, basic motivator (intrinsic job satisfaction) and organizational commitment can be done by : Giving recognition to employee who perform good job, composing a standard operation procedure and provide the employee opportunities for personal growth/personal development.

And also should consider the intrinsic and extrinsic factor, in the Herzberg theory. for other researcher are advised to studied the questionnaire attached for improving the reliability and validity coefficient.

KATA PENGANTAR

Saya panjatkan puji syukur kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya, sehingga penyusunan Tesis ini dapat selesai, dengan judul "ANALISIS HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN BATANG".

Penulisan Tesis ini adalah merupakan salah satu tugas untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen, di Universitas Diponegoro.

Dengan keberhasilan dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini, kami mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat,

1. Bapak Prof.Dr. Suyudi M, selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku Deputy Direktur Bidang Akademik Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Bapak Dr. Imam Ghozali, M.Com, Akt, dosen Program Magister Manajemen UNDIP yang telah memberikan arahan dalam penulisan tesis ini.
4. Bapak Drs. Syuhada Sofyan, MSIE dan Bapak Drs. Fuad Mas'ud MIR, yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tulisan ini.

5. Direktur utama, serta Direksi dan Staf PDAM Kabupaten Batang, yang mengizinkan memberi kesempatan dan membantu demi terwujudnya Tesis ini.
6. Istri dan anak-anakku, yang telah banyak memberikan dorongan dalam penyelesaian Tesis ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu selama proses studi di Magister Manajemen Universitas Diponegoro, hingga selesai.

Saya menyadari bahwa Tesis ini masih mempunyai kekurangan, yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penyusun.

Harapan saya semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi diri penyusun, bagi Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro dan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Batang.

Semarang, Juli 2000

Penyusun

Mauladi Widodo

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
Halaman Judul	I
Halaman Pengesahan	ii
Ringkasan	iii
Abstract	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xvii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.3.1. Tujuan Penelitian	6
1.3.2. Kegunaan Penelitian	6
BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	7
2.1. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu	7
2.1.1. Motivasi dan Kepuasan Kerja	7
2.1.2. Komitmen terhadap Organisasi	20

2.1.3. Kepuasan Kerja dan Komitmen terhadap Organisasi	22
2.1.4. Penelitian Terdahulu	23
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	24
2.3. Hipotesis	27
2.4. Definisi Operasional Variabel	28
BAB III : METODE PENELITIAN	32
3.1. Jenis dan Sumber Data	32
3.2. Populasi Sampel	33
3.3. Metode Pengumpulan Data	33
3.4. Metode Analisis	33
3.4.1. Uji Reliabilitas	34
3.4.2. Uji Validitas	35
3.4.3. Uji Chi Square	36
3.4.4. Analisis Koefisien Kontingensi	37
3.4.5. Korelasi <i>Product Moment</i>	38
BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	40
4.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan	40
4.2. Sistem Penyediaan Air Bersih Kabupaten Batang	41
4.3. Struktur Organisasi Perusahaan	42
4.4. Aset Perusahaan dan Tarif Air	44

4.5.	Program Pengembangan Pegawai	44
4.6.	Kesejahteraan Karyawan	45
BAB V	: PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	46
5.1.	Gambaran Responden	46
5.1.1.	Responden Menurut Jenis Kelamin	46
5.1.2.	Responden Menurut Umum	47
5.1.3.	Responden Menurut Masa Kerja	47
5.1.4.	Responden Menurut Pendidikan	48
5.2.	Penguji Hasil Penelitian	48
5.3.	Pembahasan Hasil Penelitian Untuk Pengujian	
	Hipotesis	49
5.3.1.	Hubungan Dimensi Inti Pekerjaan	
	Dengan Komitmen Organisasi	49
5.3.2.	Hubungan Motivasi Dasar dengan	
	Komitmen Organisasi	53
5.3.3.	Hubungan antara Motivasi Dasar dengan	
	Faktor Jenis Kelamin, Umur dan Masa	
	Kerja	54
5.3.4.	Hubungan Antara Dimensi Inti Pekerjaan	
	Dengan Faktor Jenis Kelamin, Umur dan	
	Masa Kerja	56

5.3.5. Hubungan antara Komitmen Organisasi Dengan Faktor Jenis Kelamin, Umur dan Masa Kerja	57
5.4. Motivasi Kerja	58
5.5. Kaitam Hasil Penelitian dan Aspek Manajerial Perusahaan	60
BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN	67
6.1. Kesimpulan	67
6.2. Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	75

DAFTAR TABEL

	<i>Halaman</i>
Tabel 1.1. Daftar Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Batang Tahun 2000	4
1.2. Daftar Karyawan Yang Tidak Masuk Kerja Periode Januari – April 2000	4
Tabel 2.1. Teori Isi dan Teori Proses	9
2.2. Penerapan Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow	11
2.3. Teori Motivasi Dua Faktor	12
Tabel 5.1. Responden Menurut Jenis Kelamin	46
5.2. Responden Menurut Umur	47
5.3. Responden Menurut Masa Kerja	47
5.4. Responden Menurut Pendidikan	48
5.5. Koefisien Korelasi Pearson, untuk Motivasi Dasar, Dimensi Inti Pekerjaan dengan item-item pada Komitmen Organisasi	51
5.6. Koefisien Korelasi Pearson antara Motivasi Dasar, Dimensi Inti Pekerjaan dan Komitmen Organisasi	52
5.7. Tabel Hasil Chi Square hubungan antara faktor jenis Kelamin, Umur, Masa Kerja dengan Motivasi Dasar	55

5.8. Tabel Hasil Perhitungan Chi Square, hubungan antara Faktor Jenis Kelamin, Umur, Masa Kerja dengan Dimensi Inti Pekerjaan	56
5.9. Tabel Hasil Perhitungan Chi Square, hubungan antara Faktor Jenis Kelamin, Umur, Masa Kerja dengan Komitmen Organisasi	57
5.10. Hasil Perhitungan /Frekwensi Yang Sering Muncul	59
5.11. Urutan Hal-hal yang dapat mendorong Motivasi Kerja Karyawan	59
5.12. Koefisien Korelasi Pearson antara Item-item yang Ada didalam Motivasi Dasar, Dimensi Inti Pekerjaan Dan Komitmen Organisasi	61
5.13. Uraian Hubungan Motivasi Dasar, Dimensi Inti Pekerjaan dan Komitmen Organisasi	62

DAFTAR GAMBAR

	<i>Halaman</i>
Gambar 2.1 Model Job Characteristic dari Motivasi Kerja Oleh Hackman Oldham	20
2.2. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	26
4.1. Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Batang	43

DAFTAR LAMPIRAN

	<i>Halaman</i>
LAMPIRAN A : - Kuesioner	75
- Hasil Rekapitulasi Skore Kuesioner	79
- Hasil Perhitungan <i>Frequencies</i> reponden	81
LAMPIRAN B : <i>Print Out Reliability Analysis-Scale</i> (Alpha)	83
LAMPIRAN C : Koefisien Pearson antara Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Total Motivasi Dasar, Dimensi Inti Pekerjaan Dan Komitmen Organisasi	86
LAMPIRAN D : Korelasi Total Motivasi Dasar, Total Dimensi Inti Pekerjaan dan Komitmen Organisasi	88
LAMPIRAN E : Korelasi Pearson antar item Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15	89
LAMPIRAN F : <i>Crosstabs</i> - Jenis Kelamin - Motivasi Dasar .	92
- Umur – Motivasi Dasar	93
- Masa Kerja-Motivasi Dasar	94
LAMPIRAN G : <i>Crosstabs</i> - Jenis kelamin-Dimensi Inti Peker Jaan.....	96
- Umur – Dimensi Inti Pekerjaan ...	98
- Masa Kerja-Dimensi Inti Pekerja- an.....	100

LAMPIRAN H : <i>Crosstabs</i> - Jenis kelamin- Komitmen Organisasi	102
- Umur –Kornitmen Organisasi	104
- Masa Kerja-Komitmen Organisasi	106
LAMPIRAN I : Frekwensi yang sering muncul hal-hal yang dapat Mendorong/motivasi kerja Karyawan	110
LAMPIRAN J : - Surat dari PDAM Kabupaten Batang	115
- Daftar Riwayat Hidup	116

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada awal globalisasi di Indonesia, yang disertai dengan tuntutan adanya perubahan yang cepat dalam kehidupan bernegara dalam aspek ekonomi, sosial, politik, hukum, termasuk di dalamnya bidang pelayanan. Menuntut adanya perubahan pola pikir dan pola tindak dari unit kerja atau organisasi/perusahaan, agar dapat tetap bertahan hidup dan berkembang dalam menghadapi tuntutan zaman dan tuntutan masyarakat.

Salah satu hal yang dituntut untuk berubah adalah pola pikir dan pola tindak perusahaan dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan. Pahami bahwa Sumber Daya Manusia sebagai alat dan pelengkap organisasi/perusahaan sudah tidak tepat, dan harus berubah menjadi sumber daya manusia adalah sebagai asset yang harus dikelola secara optimal, demi terwujudnya tujuan perusahaan/organisasi. Karyawan sebagai asset perusahaan harus dipelihara dan dikembangkan, karena karyawan memiliki emosi, keinginan, tuntutan, kebutuhan dan keterbatasan. Karyawan yang kurang mendapatkan perhatian atau pemeliharaan yang memadai dari perusahaan, dapat memicu munculnya keresahan karyawan, menurunkan semangat kerja, banyak karyawan tidak masuk atau dapat pula membuat munculnya keluhan karyawan.

Pendapat Mathiu dan Hamel (1989) menyebutkan bahwa kondisi dimana kepuasan kerja yang rendah, pada tingkat organisasi/perusahaan telah diketahui berhubungan dengan berkurangnya kinerja, bertambah tingginya ketidakhadiran, menambah *turnover* dan merusak moral kerja/semangat kerja. Salah satu upaya untuk mencegah gejala tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan adanya kepuasan kerja dalam perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan dapat membuat karyawan merasa ingin tetap bekerja pada perusahaan, bersedia berkorban dengan mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk pencapaian tujuan perusahaan, dengan kata lain kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan, meningkatkan motivasi kerja karyawan semangat kerja, rasa aman dan lama bekerja, demikian dikemukakan oleh Fred Luthans, 1996.

Sedangkan Alpander G. Guvenc, 1990 mengemukakan tercapainya tujuan perusahaan juga dipengaruhi oleh pemahaman/penghayatan para karyawan terhadap maksud dan tujuan dari perusahaan, serta kejelasan dari tujuan itu sendiri. Berdasarkan fakta dan pengalaman yang ada, bahwa setiap orang/karyawan yang bekerja pada penugasan yang sama, mengerjakan pekerjaan yang sama, pada bagian/seksi yang sama mendapatkan kepuasan intrinsik yang berbeda dari penugasan/pekerjaan tersebut.

Perusahaan Daerah Air Minum adalah perusahaan yang tujuannya memberikan pelayanan air minum yang memenuhi syarat kesehatan bagi masyarakat dan sumber pendapatan asli daerah. Dalam rangka ikut membantu pencapaian tujuan organisasi perlu dilakukan penelitian adanya kemungkinan hubungan antara komitmen terhadap tujuan perusahaan dan kepuasan kerja.

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan dengan kinerja, *absenteesim* dan *turnover*, ada pula yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah predictor yang lebih baik bagi *turnover* dibanding dengan kepuasan kerja demikian pendapat Sharma, (1997).

Oleh karenanya menarik untuk dilakukan penelitian masalah hubungan komitmen terhadap perusahaan dengan kepuasan kerja karyawan perusahaan.

Penelitian dengan mengambil kasus Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Batang, dengan memperhatikan data yang ada, terdapat karyawan yang terlambat datang, tidak masuk kerja serta adanya surat keluhan dari karyawan kepada Direksi mengenai cara pengelolaan perusahaan.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Batang adalah perusahaan dengan karyawan berjumlah 66 orang, dengan perincian seperti yang tertera pada tabel 1.1.

Tabel 1.1. Daftar Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum
Kabupaten Batang Tahun 2000

No	Jabatan	Jumlah
1.	Direktur	3
2.	Kepala Bagian	7
3.	Bagian Teknik	22
4.	Bagian Administrasi Umum	34
	JUMLAH	66

Sumber : Bagian Umum PDAM Batang, Mei 2000

Tabel 1.2. Daftar Karyawan yang tidak masuk kerja periode
Januari- April 2000

Bulan Tahun 2000	Jumlah Karyawan	Tidak Masuk (Absen)	
		Personil	(%)
Januari	66	15	22,7
Pebruari	66	7	10,6
Maret	66	14	21,2
April	66	12	18,2

Sumber : Bagian Umum PDAM Batang, Mei 2000

Dari tabel 2.2 nampak bahwa ketidakhadiran karyawan pada periode Januari 2000 – April 2000 rata-rata adalah 18,2%, sedangkan dari data/catatan yang ada di Bagian Umum PDAM Batang, jumlah karyawan yang mangkir (datang terlambat) rata-rata dalam 1 hari selama periode Januari, 12 Mei 2000 adalah 22,9%. Sedangkan yang pulang lebih awal rata-rata adalah 27,3%. Karyawan yang mengundurkan diri adalah 1 orang.

Turnover (keluarnya karyawan) yang terjadi pada suatu perusahaan di samping akibat tidak adanya kepuasan kerja, juga dipengaruhi oleh kondisi ekonomi makro. Orang tidak akan mudah keluar dari perusahaan bila sulit mencari pekerjaan pengganti, seperti pada kondisi perekonomian makro Indonesia saat ini, dimana sangat sulit mencari pekerjaan/angka pengangguran tinggi.

Data-data tersebut, mengindikasikan bahwa kurangnya kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Hal ini harus menjadikan perhatian dan segera ditangani secara baik.

Masalah peningkatan motivasi kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan sangat penting pada globalisasi ini dimana tuntutan masyarakat akan pelayanan makin meningkat, serta persaingan antar perusahaan juga semakin tajam. Penelitian akan mencoba meneliti hubungan antara komitmen terhadap perusahaan dengan kepuasan kerja karyawan.

1.2. Perumusan Masalah

Dari uraian mengenai latar belakang masalah, dapat dirumuskan beberapa masalah yang ada dan perlu dikaji :

1. Bagaimanakah hubungan antara kepuasan kerja intrinsik karyawan dan komitmen terhadap organisasi/perusahaan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Batang ?
2. Hal-hal apakah yang dianggap penting oleh karyawan, yang dapat memberikan dorongan meningkatkan motivasi kerja ?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis hubungan antara kepuasan kerja intrinsik dan komitmen organisasi perusahaan di PDAM kabupaten Batang.
2. Mengetahui tingkat kepentingan dari faktor-faktor yang dapat memberikan dorongan/meningkatkan motivasi kerja karyawan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk :

1. Digunakan untuk masukan bagi perusahaan dalam memformulasikan strategi peningkatan motivasi kerja karyawan, dengan memperhatikan faktor yang termasuk di dalam kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
2. Digunakan untuk masukan dan perbandingan bagi penelitian sejenis selanjutnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu

2.1.1. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Salah satu masalah yang harus dicermati dalam mengelola perusahaan/organisasi, adalah bagaimana cara memotivasi karyawan atau mendorong gairah kerja karyawan, agar mereka bersedia bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya, dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan/ organisasi, bila mereka tidak bersedia bekerja keras secara optimal, dengan memanfaatkan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya.

Motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu, bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil kerja yang tinggi. Motivasi kerja secara umum dapat diidentifikasi sebagai serangkaian kekuatan penggerak yang muncul dari dalam dan diluar diri masing-masing individu. Kedua kekuatan itu menimbulkan minat kerja dan

berhubungan dengan tingkah laku dan menentukan arah, intensitas dan durasi dari tingkah laku/kebiasaan individual.

Tujuan pemberian motivasi dalam bukunya Hasibuan M.S. P (1996) dikemukakan antara lain :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan kreativitas, partisipasi dan kesejahteraan karyawan.
7. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap tugas, meningkatkan produktivitas kerja dan meningkatkan efisiensi.

Banyak teori tentang motivasi, secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua (2), yaitu teori isi (*content theory*) dan teori proses (*process theory*), dalam bukunya Sondang Siagian P, (1995).

Teori isi mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan orang bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori

ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya, dengan kata lain teori ini memusatkan perhatiannya pada faktor-faktor apa yang memacu perilaku. Sedangkan teori proses (*process theory*) memusatkan perhatian pada bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan tujuan perusahaan.

Teori-teori motivasi kelompok teori kepuasan dan teori proses, masing-masing terdiri antara lain :

Tabel 2.1. : Teori Isi dan Teori Proses . .

TEORI KEPUASAN/ISI	TEORI PROSES
<ul style="list-style-type: none"> - Teori "<i>Need Herarchy</i>", Maslow - Teori "Dua Faktor", Herzberg - Teori "<i>Achievement Motivation</i>" Mc. Clelland's. - Teori Erg, Alderfer - Teori Motivasi Human Teori 	<ul style="list-style-type: none"> - Teori harapan (<i>Expecta cy Theory</i>) - Teori keadilan - Teori pengukuhan

Sumber : Organisasi & Motivasi, Malayu. S.P.Hasibuan, 1996

Teori motivasi yang banyak dikenal diantaranya adalah teori hierarki kebutuhan dari Maslow, bahwa didalam manusia ada suatu jenjang. Kelima kebutuhan tersebut, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan keamanan
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan penghargaan
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai order tingkat tinggi dan orde tingkat rendah. Kebutuhan orde rendah terdiri dari kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan, sedangkan orde tingkat tinggi kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan orde tingkat tinggi dipenuhi secara internal, kebutuhan order rendah dipenuhi secara eksternal, hal ini disampaikan oleh Stephen P. Robbin, (1996)

Penerapan teori hierarki kebutuhan dari Maslow dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut :

Tabel 2.2

Penerapan Teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow

Hirarki Kebutuhan	Faktor-faktor Umum	Faktor-faktor Organisasi
1. Kebutuhan Fisiologis	<ul style="list-style-type: none"> a. Makanan b. Minuman c. Perumahan d. Sex 	<ul style="list-style-type: none"> a. Gaji b. Kondisi kerja yang menyenangkan c. Kafetaria
2. Kebutuhan rasa aman	<ul style="list-style-type: none"> a. Keamanan b. Stabilitas c. Perlindungan d. Jaminan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kondisi kerja yang aman b. Jaminan sosial c. Keamanan kerja d. Pensiun
3. Kebutuhan sosial	<ul style="list-style-type: none"> a. Persahabatan b. Kasih sayang c. Rasa saling memiliki 	<ul style="list-style-type: none"> a. Mutu Supervisi b. Kelompok kerja yang erat c. Perkumpulan olah raga
4. Kebutuhan penghargaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Penghargaan b. Status c. Pengakuan d. Dihormati 	<ul style="list-style-type: none"> a. Prestasi dalam pekerjaan b. Kesempatan untuk berkreasi c. Tantangan tugas d. Kemajuan dalam organisasi
5. Kebutuhan aktualisasi diri	<ul style="list-style-type: none"> a. Perkembangan b. Prestasi c. Kemajuan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Prestasi dalam pekerjaan b. Kesempatan untuk berkreasi c. Tantangan tugas d. Kemajuan dalam organisasi

Sumber : perilaku keorganisasian, Indriyo Gitosudarmo (1997)

Tabel 2.3.

Teori Motivasi Dua Faktor

Faktor Lingkungan		Faktor Motivasional	
Faktor	Contoh	Faktor	Contoh
Kebijaksanaan, administrasi dan organisasi	Keputusan untuk mengangkat orang luar bagi jabatan tingkat atas, penyediaan tempat parkir, insentif, dsb	Prestasi	Kesempatan untuk merasakan bahwa seseorang dapat menghasilkan sesuatu yang lebih penting
Supervisi	Kesempatan bagi pegawai rendah untuk berpartisipasi dalam hal tertentu	Penghargaan	Pemberian tanda penghargaan, dorongan dari atasan, dsb
Hubungan dengan atasan	Tingkat penghargaan atasan terhadap bawahan. Hubungan pribadi antara atasan dengan bawahan	Pekerjaan itu sendiri	Apakah pekerjaan tersebut menyenangkan dan memberikan penghasilan yang memadai
Kondisi kerja	Adanya musik, ruangan berAC, sinar yang cukup dan tidak bising	Tanggung jawab	Delegasi wewenang yang memungkinkan para pegawai untuk dapat mengawasi dirinya sendiri dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka.
		Kemajuan	Promosi sesuai dengan tingkat keberhasilan
		Pengembangan	Pengembangan profesi dan kematangan

Sumber : Perilaku Organisasi, Adam, I, Indrawijaya (1989)

Dalam bukunya Indriyo G. (1997) dikemukakan, dalam teori motivasi 2 (dua) faktor yang dikemukakan oleh Herzberg, dikenal adanya dua hal atau dua faktor yaitu :

1. Terdapat sejumlah kondisi ekstrinsik pekerjaan (*extrinsic Job Condition*), bila kondisi ini tidak ada menyebabkan munculnya ketidakpuasan. Kondisi ini disebut *hygiene factor's*, karena faktor ini dibutuhkan minimal untuk menjaga supaya tidak ada ketidakpuasan. Faktor-faktor yang berkaitan dengan keadaan pekerjaan, meliputi, gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijaksanaan perusahaan, kualitas supervisi, kualitas hubungan antar pribadi dengan atasan/bawahan/teman sekerja, jaminan sosial.
2. Sejumlah kondisi intrinsik pekerjaan (*intrinsic job condition*), bila kondisi ini ada dapat berfungsi sebagai motivator, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik, bila faktor ini tidak ada tidak akan menyebabkan adanya ketidakpuasan. Tetapi menyebabkan tidak adanya kepuasan kerja, faktor tersebut berkaitan dengan isi pekerja yang disebut faktor pemuas (*satisfiers factor*), antara lain : prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemampuan kemajuan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Faktor hygiene faktor pencegah yang esensial untuk mengurangi adanya ketidakpuasan, bila faktor ini tidak ada dalam organisasi/perusahaan, cenderung menyebabkan adanya ketidakpuasan yang mendalam. Bila faktor ini ada menciptakan keadaan dimana ketidakpuasan nol, faktor ini (*hygiene faktor*) tidak memotivasi seseorang untuk berprestasi lebih baik. Faktor motivator merupakan kondisi kerja intrinsik yang dapat memotivasi prestasi kerja seseorang. Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti prestasi, tantangan tugas, penghargaan atas hasil kerja yang baik, peluang untuk mencapai kemajuan, pertumbuhan pribadi, pengembangan dapat memotivasi perilaku. Tindakan perbaikan motivasi akan berhasil, bila dilakukan tindakan pada kondisi ekstrinsik pekerjaan, serta pada faktor kondisi intrinsik pekerjaan ini sendiri.

Jika ingin memotivasi orang pada pekerjaannya, Herzberg menyarankan untuk menekankan prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab dan pertumbuhan, hal ini dimuat dalam bukunya Stephen P Robbin, (1996).

Konsep dasar dari teori 2 (dua) faktor dari Herzberg, menyebutkan bahwa kepuasan kerja datang dari faktor-faktor yang berhubungan dengan aspek intrinsik dari suatu

pekerjaan sedangkan ketidakpuasan kerja datang dari faktor yang berhubungan dengan aspek ekstrinsik dari suatu pekerjaan, ditulis oleh Rothman, 1987, dan Dark Lauvich, Soden, 1988. Pada umumnya sebagian besar organisasi atau perusahaan melakukan upaya untuk memperbaiki motivasi kerja karyawan dengan memusatkan perhatian pada penciptaan kondisi dimana setiap karyawan mempunyai peluang untuk memperoleh kepuasan intrinsik maupun kepuasan ekstrinsik dari pekerjaan mereka masing-masing. Kepuasan ekstrinsik ditentukan/dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kepuasan pribadi. Contoh dari faktor eksternal yang mungkin dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja antara lain adalah sistem penghargaan (*reward system*), evaluasi kinerja, training/pelatihan dan pengembangan sistem insentif.

Sedangkan kepuasan intrinsik ditentukan/dipengaruhi oleh faktor-faktor motivasi yang melekat di dalam kerja itu sendiri dan tidak tergantung kepada penghargaan ekstrinsik (misal seperti kepuasan karyawan yang diperoleh pada saat yang bersangkutan dapat menyelesaikan tugas khusus/spesifik dan kewajiban-kewajiban lain dalam pekerjaannya). Seseorang memperoleh kepuasan intrinsik dari elemen internal yang ada dalam pekerjaan itu sendiri

yang mempunyai kontribusi terhadap adanya/ munculnya perasaan bahwa pekerjaan itu menarik dan menyenangkan.

Teori motivasi 2 (dua) faktor dari Herzberg sangat berguna dalam memberikan gambaran tentang motivasi intrinsik, pendapat ini dikemukakan oleh Herzberg, seperti yang dikemukakan oleh Alpander, Guvenc G, (1990). Faktor higiene (*hygienes factor*) dalam teori motivasi Herzberg adalah merupakan faktor eksternal dari pekerjaan itu sendiri, sedangkan faktor motivator/faktor intrinsik, dicirikan oleh perasaan positif mengenai pekerjaan dan hasil kerja yang ada didalamnya sendiri (seperti prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), pengembangan (*advancement*), pertumbuhan (*growth*).

Sesuai dengan pendapat dari Szilagyi, AD, Jr, Wallace (1987) M.J. Jr bahwa motivator termasuk karakteristik intrinsik dari pekerjaan, yang apabila ada akan membuat adanya kepuasan dan memotivasi kinerja.

Faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja menurut Herzberg ada 14 faktor yaitu : *Recognition, Archievement, Work it self, Responsibility, Advancement, Salary, Interpersonal relation, Possibility of growth, Status, Supervision technical, Company Policy and administration,*

Working condition, Personal Live, Job Security oleh Park, Lovrich, Soden, 1988.

Menurut Hackman dan Oldham (1975) dimensi kerja dalam pengukuran kepuasan kerja, telah diidentifikasi 5 lima dimensi inti pekerjaan, yaitu *task identity* (identitas tugas), *task significance* (signifikasi tugas) *skill variety* (variasi ketrampilan), *outonomy* (otonomi) dan *feed back* (umpan balik). Kelima hal tersebut menciptakan kondisi psikologis, yang akhirnya dapat menimbulkan motivasi, kinerja yang tinggi, kepuasan kerja, ketidak hadiran yang rendah dan pergantian karyawan (*turnover*) yang rendah.

Teori motivasi 2 (dua) faktor Herzberg mengusulkan bahwa pekerjaan yang diperkaya (*enriched*) dapat menyokong/membantu atau menambah kepuasan kerja intrinsik diantara karyawan. Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) memberikan kesempatan kepada karyawan untuk pertumbuhan psikologis, hal ini dikemukakan oleh Szilagyi (1987).

Menurut Hackman and Oldham, pemuasan dari kebutuhan orde paling tinggi adalah merupakan esensi daripada kepuasan kerja intrinsik, yang akan muncul bila karyawan mengalami 3 (tiga) kondisi psikologis, yaitu :

1. Pekerjaan memungkinkan karyawan merasa secara personal/ individu mempunyai rasa tanggung jawab yang signifikan, terhadap hasil kerjanya.

Otonomi didefinisikan seberapa besar kebebasan/ independensi dalam pekerjaan. Ini adalah dimensi pekerjaan inti yang utama (*primary core job dimension*) yang membantu/membuat munculnya tanggung jawab pribadi terhadap hasil kerja. Pekerjaan akan menjadi mempunyai arti dan menarik bila masing-masing individu merasa bahwa hasil kerja adalah merupakan upaya dan kontrol pribadinya, sehingga mereka merasa bertanggung jawab terhadap hasil secara perorangan.

2. Keterlibat dalam mengerjakan sesuatu dirasakan sebagai sesuatu yang sangat berarti oleh masing-masing individu. Terdapat 3 (tiga) dimensi pekerjaan inti yang akan membuat pekerjaan menjadi lebih berarti dan seimbang/sesuai.

Dimensi Pertama : *Task identity* (identitas tugas), sejauhmana pekerjaan itu menuntut penyelesaian suatu kerja yang utuh dan dapat dikenali.

Dimensi Kedua : *Skill variety* (variasi keterampilan), sejauhmana pekerjaan itu menuntut

keragaman kegiatan, sehingga pekerjaan dapat menggunakan sejumlah ketrampilan dan bakat yang berbeda.

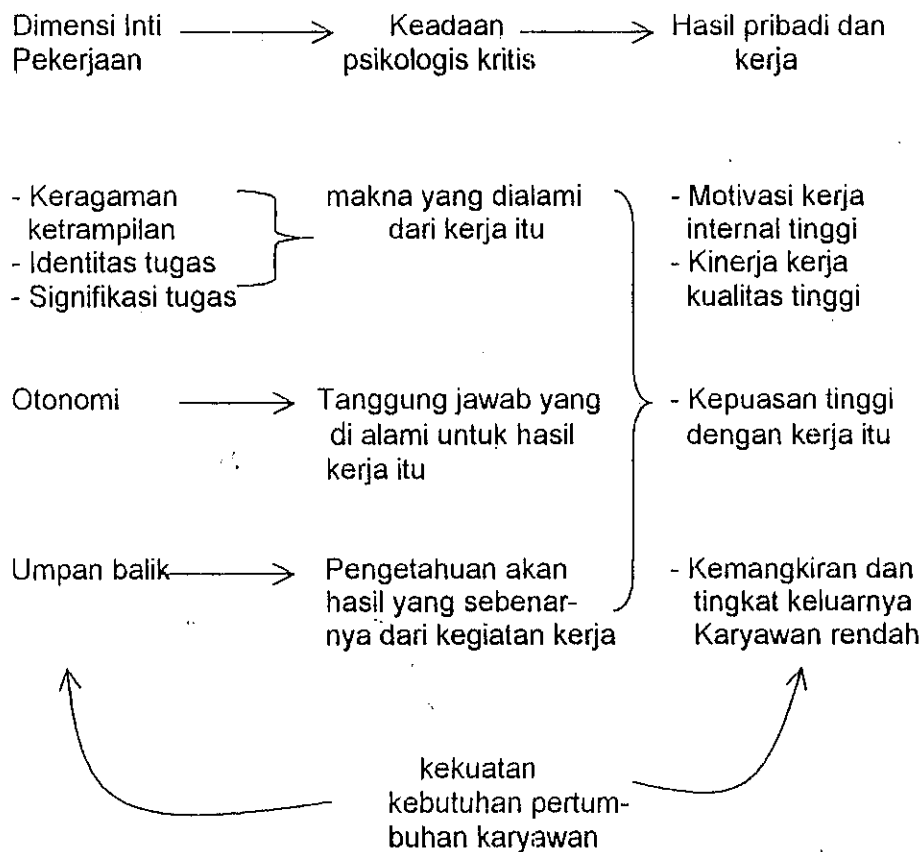
Dimensi Ketiga : *Task significance* (signifikansi tugas), sejauhmana pekerjaan mempunyai dampak terhadap pekerjaan orang lain.

Hal ini dikemukakan oleh Pinder (1984)

3. Pekerjaan yang memungkinkan karyawan memperoleh umpan balik (*feed back*) dari hasilnya, umpan balik ini dapat dari pekerjaan itu sendiri atau dari orang lain.

Umpan balik yang cepat dari pekerjaan itu sendiri menghasilkan kepuasan intrinsik yang lebih besar bila dibanding dengan umpan balik yang diperoleh dari orang lain pada titik-titik akhir suatu pekerjaan.

Kepuasan kerja menurut Locke (1976) adalah tanggapan emosi yang positif yang dihasilkan dari suatu pengalaman terhadap suatu pekerjaan.



Gambar 2.1

Model : "Karakteristik Pekerjaan" Hackman Oldham
 Sumber : Perilaku Organisasi, Stephen.P.Robbins (1996)

2.1.2. Komitmen Terhadap Organisasi

Komitmen kerja sering dioperasionalkan sebagai komitmen terhadap organisasi dan atau *job involvement* (pelibatan dalam kerja). Konstruksi dari komitmen organisasi memusatkan perhatian pada kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Ini merupakan kondisi psikologis atau orientasi

karyawan terhadap organisasi, dimana karyawan bersedia mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan perusahaan.

Romzek (1985) sebagai salah satu peneliti menyebut hal tersebut sebagai keterlibatan dalam organisasi/ *organizational involment*. Mowday (1982) telah meneliti tentang komitmen organisasi adalah sebagai prediktor perilaku karyawan, khusus *turnover*, *absenteeism* dan *tenure*.

Komitmen terhadap organisasi menurut Mowday, Porter dan Steers (1982) adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan perusahaan, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk kepentingan perusahaan dan keputusan yang kuat untuk tetap menjadi anggota/bagian dari organisasi.

Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan/pemanfaatan secara maksimal ketrampilan, kemampuannya. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan 3 sikap yang saling berhubungan terhadap organisasinya, yaitu :

1. Pemahaman/penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*)
2. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan) (*Involvement*)

3. Perasaan loyal (perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal) (*loyalty*)

Menurut Cook dan Wall (1980) komitmen terhadap organisasi mempunyai 3 komponen yang saling berhubungan yaitu :

1. Bangga terhadap organisasi dan internalisasi dari pada tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk mengeluarkan upaya individu demi untuk kepentingan organisasi.
3. Rasa memiliki dan kedekatan dengan organisasi dan ingin tetap menjadi anggota dari organisasi.

2.1.3. Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi

Banyak studi menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen adalah saling berhubungan. Banyak kontroversi bila mencari sebab akibat dari kepuasan dan komitmen. Beberapa berasumsi bahwa kepuasan adalah tanda/pelapor (*precursor*) dari komitmen, Baterman dan Strasser telah mengusulkan bahwa hubungan sebaliknya adalah yang benar, yaitu *komitmen* adalah tanda/pelapor (*precursor*) dari kepuasan.

2.1.4. Penelitian Terdahulu

Pokok bahasan mengenai hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen terhadap tujuan Rumah Sakit, pernah diteliti oleh Guvent G. Alpander pada tahun 1990, di Miane. Tujuan penelitian pada saat itu adalah untuk melengkapi bahan yang diperlukan oleh Pengelola Rumah Sakit, dalam rangka upaya peningkatan Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja, dimana Kepuasan Kerja diukur dengan Dimensi Inti Pekerjaan dan Motivasi Dasar.

Hasil Penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Dimensi Inti Pekerjaan dan Motivasi Dasar dengan item-item yang ada dalam Komitmen terhadap tujuan organisasi. Item-item dalam Komitmen Organisasi meliputi *Identification, Involvement dan Loyalty*. Di dalam penelitian tersebut tidak dilakukan analisa mengenai hubungan antara Dimensi Inti Pekerjaan, Motivasi Dasar, Komitmen terhadap Tujuan Rumah Sakit dengan faktor Jenis Kelamin, Umur dan Masa Kerja.

Penelitian tersebut mengambil kasus Departemen Perawat sebuah Rumah Sakit (Nurshing Departement), dengan responden sejumlah 120 orang. Hasil penelitian dipublikasikan melalui *Halth Care Management Review, 1990, 15 (4) Aspen Publishers Inc.*

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Tugas utama manager adalah memotivasi karyawan dalam suatu organisasi, agar mempunyai kinerja yang tinggi demikian dikemukakan oleh Steers Porter (1987). Secara umum konsistensi manager dalam memotivasi anggotanya, akan lebih efektif dalam memaksimalkan produktivitas, kinerja dan meningkatkan akuntabilitas organisasinya, hal ini menurut Zurkiewca, Massey and Brown (1998).

William dan Hazen (1986), membedakan secara spesifik antara komitmen dan kepuasan kerja, dengan menyatakan bahwa komitmen adalah pengaruh dari kepercayaan yang kuat terhadap organisasi, sedangkan kepuasan kerja adalah jawaban/respon terhadap pengalaman mengenai suatu pekerjaan.

Teori motivasi yang digunakan dasar dalam penelitian, pembahasan dalam studi ini adalah teori motivasi dua (2) faktor dari Hezzberg. Dengan pembatasan pembahasan bahwa kepuasan kerja yang diteliti adalah kepuasan kerja intrinsik (atau kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik/motivasi intrinsik)

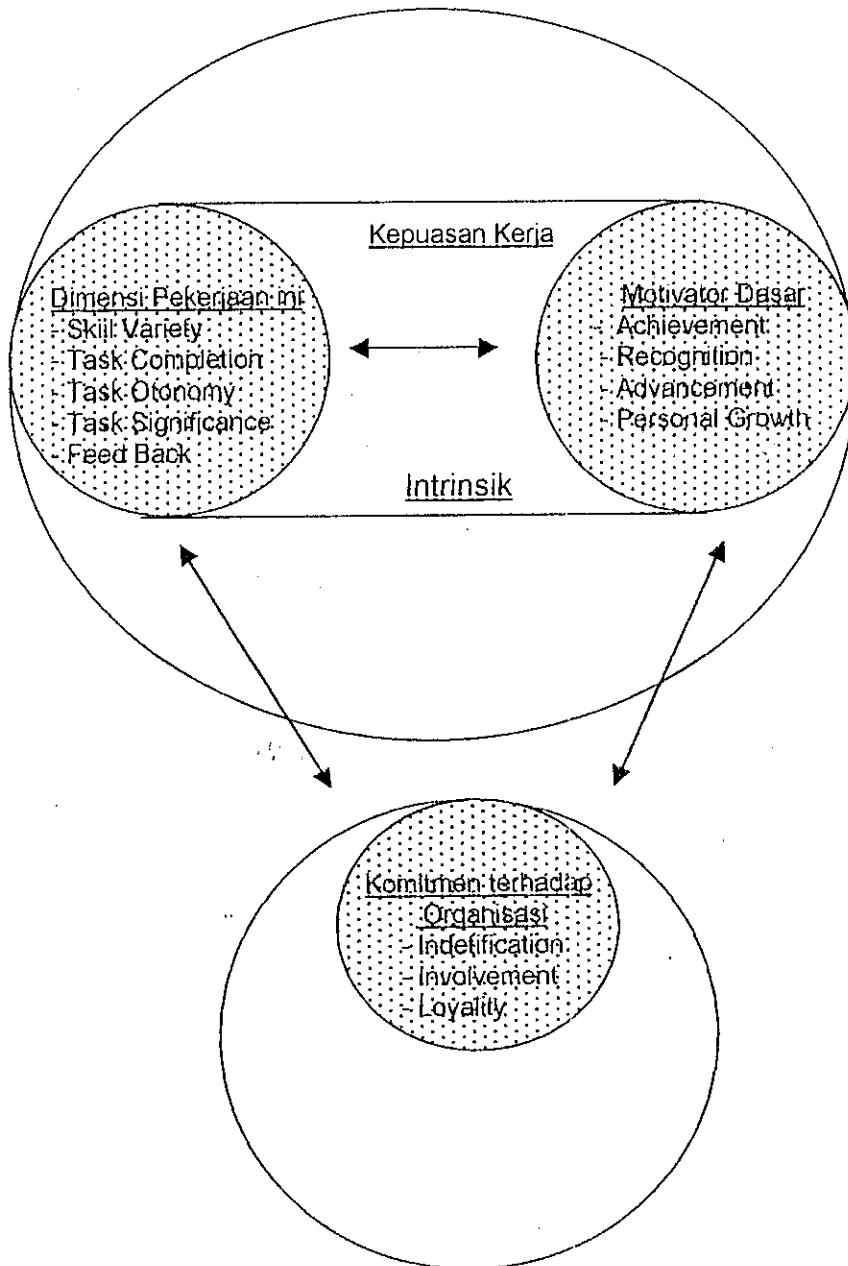
Sedangkan pengukuran ada tidaknya kepuasan kerja dengan mengadopsi "*The Hackman Oldham Job Characteristics Model of Work Motivation*", dikombinasikan dengan faktor motivator dari teori motivasi Herzberg. Sedang untuk komitmen terhadap organisasi digunakan faktor-faktor seperti yang dikemukakan oleh Mowday,

Peter, Steers (1984) ataupun Cook dan Wall (1980) Sharma (1997) yaitu : Kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan perusahaan, perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan dan kesediaan untuk mengeluarkan upaya khusus demi nama organisasi, serta kesediaan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Kepuasan kerja pada dasarnya terdapat kepuasan kerja ekstrinsik dan intrinsik. Sesuai dengan batasan yang dikemukakan sebelumnya, bahwa dalam penelitian ini hanya membahas kepuasan intrinsik yang secara garis besar dapat ditunjukkan dengan motivasi dasar (*basic motivator*) dan dimensi inti pekerjaan (*Core Job Dimension*)

Berdasarkan uraian dan telaah pustaka yang telah dikemukakan sebelumnya maka model dalam penelitian ini, dapat digambarkan, seperti pada gambar 2.2.

UPT-PUSTAK-UNDIP



Gambar 2.2.

Model : Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (yang digunakan dalam penelitian ini)

2.3. Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

- Hipotesis 1 : Ada hubungan/korelasi yang signifikan antara dimensi inti pekerjaan dengan item yang ada didalam komitmen organisasi.
- Hipotesis 2 : Ada hubungan/korelasi yang signifikan antara motivator dasar dengan item yang ada dalam komitmen organisasi.
- Hipotesis 3 : Ada hubungan antara masa kerja dengan komitmen organisasi
- Hipotesis 4 : Ada hubungan antara jenis kelamin dengan komitmen organisasi.
- Hipotesis 5 : Ada hubungan antara umur dengan komitmen organisasi.
- Hipotesis 6 : Ada hubungan antara masa kerja dengan Motivasi Dasar.
- Hipotesis 7 : Ada hubungan antara jenis kelamin dengan Motivasi Dasar.
- Hipotesis 8 : Ada hubungan antara umur dengan Motivasi Dasar.
- Hipotesis 9 : Ada hubungan antara masa kerja dengan Dimensi Inti Pekerjaan.

Hipotesis 10 : Ada hubungan antara masa kerja dengan dimensi inti pekerjaan.

Hipotesis 11 : Ada hubungan antara umur dengan dimensi inti pekerjaan.

2.4. Definisi Operasional Variabel

1. Kepuasan kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap tingkat *Achievement, Recognition, Advancement, Personal Growth, Skill Variety, Task Completion/Task Identity, Task Autonomy, Task Significance, Feed Back* dalam suatu pekerjaan.

a. *Achievement* (Prestasi) : kemampuan menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. *Recognition* (pengakuan/penghargaan) : pengakuan/penghargaan atas prestasi yang ditunjukkan.

c. *Advancement* (kemajuan) : kesempatan untuk mendapatkan kemajuan/promosi.

d. *Personal Growth* (pengembangan) : kesempatan untuk mengembangkan kemampuan pribadi, seperti mengikuti pendidikan dan pelatihan.

* Dalam kuesioner, diwujudkan dalam pertanyaan nomor 1 s/d 4.

- e. *Skill Variety* (Variasi keterampilan) : sejauhmana pekerjaan itu menuntut keragaman berbeda, sehingga pekerja dapat menggunakan ketrampilan dan bakat yang berbeda.
- f. *Task Completion/Task Identity* (Penyelesaian pekerjaan) : sejauhmana pekerjaan itu menuntut penyelesaian suatu kerja yang utuh dan dapat dikenali.
- g. *Task Autonomy* (Otonomi tugas) : sejauhmana pekerjaan itu memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada individu dalam membuat jadwal dan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan tugas.
- h. *Task Significance* (Signifikansi tugas) : sejauhmana pekerjaan mempunyai dampak terhadap pekerjaan lainnya, dan pada kehidupan karyawan sendiri.
- i. *Feed back* (Umpan balik) : sejauhmana pelaksanaan pekerjaan itu memperoleh informasi yang langsung dan jelas mengenai keefektifan kinerjanya.

* Dalam kuesioner, diwujudkan dalam pertanyaan nomor 5 s/d 10.

2. Komitmen organisasi diukur dengan sikap karyawan terhadap organisasi/perusahaan, dilihat dari aspek *identification*, *involvement*, loyalitas.

- j. *Identification* (Identifikasi) : tingkat sejauhmana karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan/tingkat persamaan tujuan perusahaan menjadi tujuan perorangan.
(pertanyaan kuesioner no. 12 & 13)
- k. *Involvement* (Keterlibatan) : tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan, sedia berkorban demi perusahaan.
(pertanyaan kuesioner no. 14)
- l. *Loyalty* (Loyalitas) : niatan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesetiaan dan kebanggaan terhadap organisasi.
(pertanyaan kuesioner no. 11 & 15)

* Dalam kuesioner diwujudkan dalam pertanyaan nomer 11 s/d 15.

Pertanyaan 1 s/d 4 dibuat untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap seberapa luas perusahaan/ organisasi memberikan peluang untuk berprestasi, mendapat pengakuan, perkembangan pribadi dan kemajuan (*advancement*).

Pertanyaan 5 s/d 10, diadopsi dari *Job Diagnostic Survey* (JDS) yang dikembangkan oleh Hackman & Oldham.

Instrumen ini digunakan untuk menilai persepsi karyawan digunakan untuk mengukur seberapa jauh/ besar *skill variety*, *task completion*, *task otonomy*, *task significance* dan *feed back* ada didalam pekerjaan. Skor individu dan bersama

(kombinasi) dalam dimensi inti pekerjaan (*Core Job Dimension*) memberikan indikasi derajat seberapa besar suatu pekerjaan kemungkinan dapat membangun motivasi intrinsik untuk karyawan.

Pertanyaan 11 s/d 15 didisain untuk mengumpulkan ukuran dari sikap karyawan terhadap perusahaan, dilihat dari aspek *identification, involvement* dan *loyalty*.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen terhadap organisasi di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Batang. Penelitian ini dilakukan dengan memahami beberapa literatur dan penelitian yang sejenis ataupun yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan atau komitmen terhadap organisasi. Untuk mengukur kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang ada di PDAM Batang dilakukan pemberian kuestioner kepada 66 karyawan PDAM Batang.

3.1. Jenis dan Sumber Data

a. Data Primer

Data yang diambil langsung dari sumbernya, yaitu karyawan PDAM Kabupaten Batang dengan menggunakan angket/kuestioner.

Data yang didapat adalah data tentang profil responden/karyawan dan data tentang kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari laporan laporan yang ada, seperti struktur organisasi, absensi, daftar karyawan dan data data tentang perusahaan air minum Kabupaten Batang.

Data-data tersebut diperoleh dari bagian umum PDAM Batang.

3.2. Populasi Sample

Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan yang ada. Penelitian ini dengan sensus.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam mendapatkan data primer dilakukan dengan cara:

a. Kuesioner

Dengan memberikan kuesioner kepada seluruh karyawan sebagai untuk diisi dan dikumpulkan lagi.

b. Wawancara/interview

Wawancara dengan melakukan tanya jawab terhadap responden seperti direktur, kepada bagian umum.

3.4. Metode Analisis

Terhadap data yang diperoleh dilakukan uji validitas dan reliabilitas, kemudian dilanjutkan dengan analisis hubungan/korelasi. Analisis hubungan item skor jawaban individual dari 6 pertanyaan yang berasal dalam dimensi inti pekerjaan (pertanyaan no. 5 s/d 10) dihitung, begitu juga skor individual pada motivator dasar (no 1 s/d 4) juga dihitung dari komponen individu tersebut dihubungkan dengan masing-masing item dari 5 item yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi (no 11 s/d 15). Hal ini untuk mengetahui korelasi antara motivator dasar dengan komitmen

organisasi dan korelasi antara dimensi inti pekerjaan dengan komitmen organisasi.

3.4.1. Uji Reliabilitas

Konsep reliabilitas mengandung ide pokok, yaitu sampai seberapa jauh hasil suatu pengukuran dapat diterima. Estimasi terhadap tingginya reliabilitas dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan. Menurut prosedur yang dilakukan dan sifat koefisien yang dihasilkan, terdapat tiga macam pendekatan reliabilitas, yaitu pendekatan tes ulang, pendekatan bentuk paralel dan pendekatan konsistensi internal (*internal consistency*). Pendekatan konsistensi internal dilakukan dengan menggunakan satu bentuk tes yang dikenakan hanya sekali saja pada sekelompok subyek (*single-trial administration*) (Saifuddin Azwar, 1997). Hal tersebut dipakai untuk menguji sejauh mana pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama.

Untuk tes yang dibelah menjadi lebih dari dua belahan yang masing-masing berisi item dalam jumlah sama banyak, dapat digunakan *formula Alpha*.

Rumusnyanya :

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{S_x^2} \right)$$

K = banyaknya belahan tes

S_j^2 = varians belahan j ; $j = 1, 2, 3, \dots, k$

S_x^2 = varians skor tes

Perhitungan koefisien reliabilitas, dilakukan dengan menggunakan program SPSS *for windows 9.00*.

3.4.2. Uji Validitas

Validitas mempunyai arti sejauhmana kecermatan dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Validitas dinyatakan oleh korelasi antara distribusi skor test yang bersangkutan dengan distribusi skor suatu kriteria yang relevan. Dalam kasus ini digunakan test validitas konstraks. Test validitas konstraks ini adalah tipe validitas yang menunjukkan sejauhmana test mengungkapkan suatu kontrak teoritik yang hendak diukur.

Test validitas ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing pernyataan dengan skor total. Bila skor semua pernyataan yang digunakan berkorelasi dengan skor total maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur memiliki validitas. Bila alat pengukur telah memiliki *construct validity* berarti semua item/pernyataan yang ada didalam alat pengukur itu mengukur konsep yang ingin diukur.

Rumus yang digunakan adalah Rumus "Korelasi Product Moment"

$$r = \frac{N (\sum x y) - \sum x \sum y}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

r = Koefisien korelasi antara skor item dengan skor total

x = Skor pertanyaan yang dihitung validitasnya.

Y = Total skor untuk variabel yang terdiri dari beberapa komponen pernyataan/pertanyaan.

N = jumlah sample.

3.4.3. Analisis Chi – square atau Chi – Kuadrat

Data dari hasil penelitian dapat digolongkan ke dalam beberapa faktor, karakteristik atau atribut, dimana tiap faktor atau atribut terdiri dari beberapa klasifikasi, kategori, golongan atau tingkatan.

Metode analisis *Chi-Square* bertujuan untuk menguji apakah ada perbedaan yang cukup signifikan antara jumlah pengamatan suatu obyek tertentu pada setiap variabel terhadap nilai harapannya (*expected value*) yang berdasar hipotesis nol (H_0).

H_0 diuji dengan rumus :

$$X^2 = \sum_{I=1}^K \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dimana ,

O_i = nilai pengamatan yang diperoleh pada kategori yang ke – i.

E_i = nilai harapan (*expected value*) pada kategori yang ke – i.

Σ = jumlah kategori yang diamati.

3.4.4. Analisis Koefisien Kontigensi (C)

Metode ini digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang telah diteliti.

Metode ini menggunakan rumus :

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{N + X^2}}$$

Dengan demikian untuk menghitung C, terlebih dahulu harus menghitung X dengan rumus terdahulu, atau

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dimana;

O_{ij} = banyaknya kasus yang diobservasi yang dikategorikan dalam baris ke -- i pada kolom ke j

E_{ij} = banyaknya kasus yang diharapkan dibawah H_0
untuk dikategorikan dalam baris ke – I dan kolom
ke – j

Σ = menjumlahkan semua sel

N = babnyaknya sampel

Kemudian untuk memperoleh C, harga barang diperoleh
dari X dimasukkan dalam rumus C tersebut.

3.4.5. Korelasi *Product Moment*

Analisis korelasi digunakan untuk menentukan suatu
besaran yang menyatakan bagaimana kuatnya hubungan
suatu variabel dengan variabel lainnya, tidak mempersoalkan
apakah suatu variabel tertentu tergantung kepada variabel
lain.

Besaran korelasi dinyatakan dengan r yang disebut sebagai
koefisien korelasi.

Rumus korelasi *Product Moment*

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

n = Jumlah observasi/jumlah sampel

x, y = Variabel yang dicari korelasinya

r = Koefisien korelasi (Pearson)

nilai koefisien korelasi Pearson (R), dapat diantara $-1 \leq r \leq 1$.

Bila nilai $r > 0$, artinya hubungan positif.

Bila nilai $r < 0$, artinya ada hubungan negatif.

Bila nilai $r = 0$, artinya tidak ada hubungan sama sekali

Bila nilai $r = 1$, atau $r = -1$ artinya ada hubungan yang sempurna.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Batang, didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Batang nomor 2, tahun 1993 tanggal 30 Januari 1993 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Batang. Perusahaan Daerah Air Minum ini dibentuk sebagai pengganti Badan Pengelolaan Air Minum (BPAM) yang dibentuk oleh Departemen Pekerjaan Umum, dalam rangka untuk mengelola Sistem Penyediaan Air Bersih Kabupaten Batang, yang dibangun oleh Pemerintah Pusat, melalui Proyek Peningkatan Sarana Air Bersih Jawa Tengah. Pembentukan Badan Pengelola Air Minum Kabupaten Batang, dilakukan dengan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomer : 338/KPTS/1985 tanggal 15 Juli 1985. Sistem penyediaan air bersih Kabupaten Batang, mulai dapat berfungsi untuk melayani pelanggan, adalah pada tahun 1985.

Tujuan pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Batang ini, antara lain adalah :

1. Memberi pelayanan air minum yang memenuhi syarat-syarat kesehatan bagi masyarakat.

2. Sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah dan sebagai sarana pengembangan perekonomian dalam rangka pembangunan daerah.

4.2. Sistem Penyediaan Air Bersih Kabupaten Batang

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Batang, sampai dengan akhir Mei 2000, mengelola sistem yang menyediakan air bersih untuk masyarakat Kabupaten melalui sistem perpipaan. Dari sejumlah Kecamatan yang ada di Kabupaten Batang sebesar 12 (dua belas) Kecamatan, 7 (tujuh) Kecamatan telah dilengkapi dengan sistem penyediaan air bersih melalui perpipaan, yaitu Kecamatan Batang Kota, Bandar, Limpung, Reban, Blado, Bawang dan Wonotunggal. Kapasitas total sistem yang dikelola adalah 164 l/detik, dengan memanfaatkan sumber air baku 6 buah sumur bor dan 6 buah mata air. Sistem dari mata air dialirkan melalui jaringan pipa secara gravitasi, sedangkan sistem dari sumur bor dilengkapi dengan sistem perpompaan.

Sampai dengan akhir Mei 2000, jumlah sambungan rumahnya mencapai 9561 unit dan sambungan hidran umum 186 buah. Penduduk yang dapat dilayani baru sekitar 17% dari penduduk Batang, sehingga sampai dengan saat ini, masih selalu melakukan pengembangan.

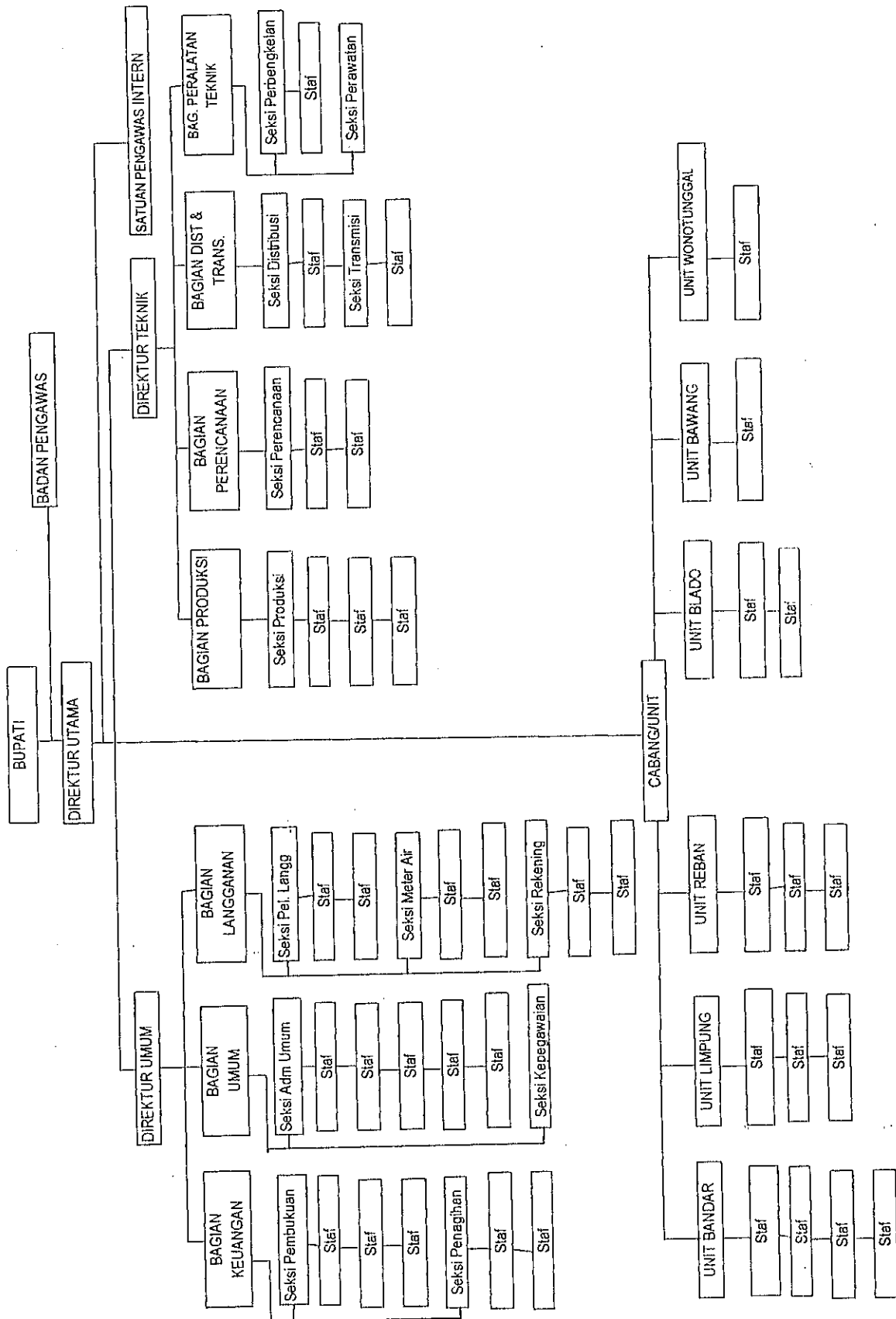
4.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Batang, adalah seperti pada Gambar 4.1 Susunan Direksi, ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Bupati Batang, nomor : 821.2/SK/02/1997 tanggal 7 November 1997 dengan masa bakti 4 tahun, sejak November 1997, dengan terdiri dari Direktur Utama, Direktur Bidang Teknik dan Direktur Bidang Umum.

Dilengkapi pula dengan Badan Pengawas PDAM yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Bupati nomor : 690/333/1999 tanggal 12 Juni 1999.

Dalam struktur organisasi dilengkapi pula dengan uraian tugas dan tata kerja, sedangkan jumlah pesonil yang mendukung jalannya perusahaan berjumlah 66 orang, terdiri dari 11 orang wanita dan 55 laki-laki, dengan masa kerja antara 2 tahun sampai dengan 14 tahun. Dari sisi pendidikan, komposisi karyawan adalah SD dan SLTP sejumlah 8%, SLTA sebesar 85% dan sarjana muda dan sarjana sebesar 7%.

STRUKTUR ORGANISASI PDAM KABUPATEN BATANG



GAMBAR 4.1 : STRUKTUR ORGANISASI PDAM, KABUPATEN BATANG

SUMBER : BAGIAN UMUM PDAM BATANG

4.4. Aset Perusahaan dan Tarif Air

Total Aset Perusahaan Daerah Air Minum Batang status 31-12-1999 sebesar Rp. 5.616.813.265,00 (lima milyar enam ratus enam belas juta delapan ratus tiga belas ribu dua ratus enam puluh lima) dan pada akhir tahun 1999 mempunyai saldo hutang dari ADB, sebesar Rp. 2.990.059.574,00 (dua milyar sembilan ratus sembilan puluh juta lima puluh sembilan ribu lima ratus tujuh puluh empat rupiah). Untuk supaya dapat tetap beroperasi dan mengembalikan hutang maka susunan tarif, dibuat dengan Surat Keputusan Bupati Batang Nomor : 690/56/1999 tanggal 17 Maret 1999 dimana tarif dasar air minum ditetapkan Rp. 350/M3 yang diberlakukan sejak bulan April 1999.

Dengan tarif air yang ada saat ini, perusahaan masih mengalami kerugian, hal ini antara lain disebabkan tarif air yang rendah, banyak water meter yang macet dan masih adanya *Idle Capacity*.

4.5. Program Pengembangan Pegawai

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Batang, telah melaksanakan program pengembangan karyawan, dengan cara :

1. Mengirimkan karyawan untuk mengikuti pendidikan dan latihan.
2. Memberikan ijin untuk belajar kepada karyawan guna meningkatkan pengetahuan/ketrampilan pribadi.

3. Memberi ijin dan membantu biaya pendidikan karyawan, untuk belajar pada program Diploma I di Akademi Teknik Air Bersih di Magelang.

Pada saat ini akhir Mei 2000 tercatat 8 (delapan) karyawan diberi ijin untuk belajar di Universitas Pekalongan dan Universitas Terbuka dengan biaya sendiri dan 2 orang karyawan untuk belajar di Akademi Teknik Air Bersih di Magelang dengan diberi bantuan sebagai biayanya di tanggung perusahaan.

4.6. Kesejahteraan Karyawan

Disamping gaji kepada karyawan diberi uang kesehatan, yang diberikan setiap bulan dengan jumlah untuk seluruh karyawan tidak di bedakan pangkat ataupun jabatan.

Juga tersedia Koperasi Karyawan yang menyediakan kebutuhan sehari-hari dan program simpan pinjam karyawan.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Responden

Responden yang didapat sejumlah 65 responden dari 66 yang diharapkan 1 orang tidak mengembalikan kuesioner, yang ini disebabkan lokasi kerjanya jauh, yaitu penjaga mata air yang letaknya agak sulit dicapai.

Responden dikelompokkan berdasarkan umur, masa kerja, jenis kelamin dan tingkat pendidikan.

5.1.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Dari 65 responden yang ada, maka dapat dipisahkan seperti pada tabel 5.1.

Tabel 5.1.

Responden menurut jenis kelamin.

Katagori	Jenis kelamin	Jumlah	
		orang	%
1	Wanita	11	16,9
2	Laki-laki	54	83,1
	Jumlah	65	100

Sumber : Data primer diolah

Karyawan perusahaan Air Minum Kabupaten Batang, 11 orang atau 16,9 % adalah wanita dan 54 orang atau 83,1% adalah laki-laki dapat disimpulkan karyawan PDAM Batang sebagian besar laki-laki (83,1%)

5.1.2. Responden Menurut Umum

Dari 65 responden yang ada, berdasarkan umur, dapat dipisahkan seperti pada tabel 5.2.

Tabel 5.2.

Responden menurut Umur

Katagori	Umur	Jumlah	
		orang	%
1	≤ 34	36	54,4
2	≥ 35	29	44,6
Jumlah		65	100

Sumber : Data primer diolah

Karyawan PDAM Batang; 55,4% berusia 34 kebawah dan 44,6 % berusia 35 keatas. Dapat disimpulkan karyawan PDAM Batang lebih banyak yang berusia muda, dibawah 34 tahun (54,4%)

5.1.3. Responden Menurut Masa Kerja

Dari 65 responden yang ada, berdasarkan masa kerja dapat dibedakan, seperti tertera dalam tabel 5.3.

Tabel 5.3.

Responden menurut masa kerja

Katagori	Masa Kerja (tahun)	Jumlah	
		orang	%
1	$2 \leq MK < 7$	22	33,8
2	$7 \leq MK \leq 14$	43	66,2
Jumlah		65	100

Sumber : Data primer diolah

Responden yang ada mempunyai masa kerja antara 2 tahun sampai dengan 14 tahun, adapun pembagiannya adalah 33% mempunyai masa kerja < dibawah 7 tahun dan 66,2% mempunyai masa kerja antara 7 sampai dengan 14 tahun. Dapat disimpulkan sebagian besar karyawan PDAM, memiliki masa kerja antara 7-14 tahun (66,2%)

5.1.4. Responden Menurut Pendidikan

Dari 65 responden yang ada berdasarkan tingkat pendidikan dapat dipisahkan, seperti tersebut pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4.

Responden menurut pendidikan

Katagori	Tingkat Pendidikan	Jumlah	
		orang	%
1	SD & SLTP	6	9.2
2	SLTA	54	83.1
3	SM & S1	5	7.7
Jumlah		65	100

Sumber : Data primer diolah

Dapat disimpulkan sebagian besar karyawan PDAM Batang berpendidikan SLTA (83,1%)

5.2. Pengujian Hasil Penelitian

Terhadap hasil didapat dilakukan uji Reliabilitas dan Validitas. Test Reliabilitas terhadap data yang didapat, dengan menghitung koefisien *Cronbach Apha*. Perhitungan *alpha* dilakukan terhadap skore jawaban responden mengenai Dimensi Inti Pekerjaan, Motivasi Dasar dan Komitmen Organisasi.

Besarnya α untuk Motivasi Dasar : 0,7430, α untuk Dimensi Inti Pekerjaan : 0,6436 dan α untuk komitmen organisasi adalah sebesar 0,6714.

Menurut Sekaran (1992, hal 287) dikemukakan bahwa reliabilitas kurang dari 0,6 umumnya ditetapkan sebagai jelek, koefisien sekitar 0,7 dapat diterima, sedangkan koefisien bernilai diatas 0,8 adalah baik.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa hasil kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan selanjutnya (reliabel)

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada lampiran B.

5.3. Pembahasan Hasil Penelitian Untuk Pengujian Hipotesis.

Dalam pengujian Hipotesis 1 dan Hipotesis 2 dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi Pearson. Perhitungan dengan menggunakan program SPSS. 9,0 *for Windows*, hasilnya seperti dapat dilihat pada Lampiran C.

5.3.1. Hubungan Dimensi Inti Pekerjaan Dengan Komitmen Organisasi.

Hipotesis 1 : ada hubungan/korelasi yang signifikan antara Dimensi Inti Pekerjaan dengan item-item yang ada di dalam komitmen organisasi.

Dengan memperhatikan Tabel 5.5, nampak bahwa antara Dimensi Inti Pekerjaan, mempunyai korelasi yang signifikan dengan 3 item yang ada di dalam komitmen organisasi, yaitu

dengan Q12, Q13 dan Q14. Q12 dan Q13 mengukur identifikasi (*identification*) yaitu tingkat/derajat sejauhmana karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan dan tingkat persamaan tujuan perusahaan menjadi tujuan perorangan.

Q14 mengukur keterlibatan (*involvement*), yaitu tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan, sedia berkorban demi perusahaan.

Dimensi inti pekerjaan berhubungan tetapi tidak signifikan, dengan Q11 dan Q15. Dimana Q11 dan Q15 tersebut mengukur loyalitas (*loyalty*), yaitu rasa bangga bekerja di PDAM dan setia untuk tetap bekerja di PDAM. Karena antara 2 hal dikatakan tidak berhubungan, bila angka korelasinya adalah sama dengan nol.

Dari uraian diatas dapat dikemukakan bahwa hipotesa tidak semua item didalam komitmen organisasi berhubungan signifikan dengan Dimensi Inti Pekerjaan.

Tetapi hal ini tidak berarti bahwa tidak ada hubungan antara Dimensi Inti Pekerjaan dengan item-item didalam komitmen organisasi. Karena walaupun 2 (dua) item komitmen organisasi tidak signifikan, tetapi masih ada nilainya yaitu 0,174 dan 0,086 keduanya positif.

Hasil penelitian ini agak berbeda dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Alpander G. Guvenc, 1990, dimana Dimensi Inti Pekerjaan berhubungan signifikan

yang ada di dalam Komitmen Organisasi. Penelitian terdahulu diadakan disebuah Rumah Sakit di Miane. Perbedaan ini kemungkinan disebabkan adanya perbedaan budaya, lokasi, waktu penelitian.

Memperhatikan Tabel 5.6, dimana antara secara global skore Dimensi Inti Pekerjaan dan skore Komitmen Organisasi, berhubungan signifikan pada level $\alpha < 0,01$, dengan koefisien korelasi sebesar 0,465.

Tabel 5.5

Koefisien Korelasi Pearson, untuk Motivasi Dasar, Dimensi Inti Pekerjaan dengan item-item pada Komitmen Organisasi

	Kep. Kerja Intrinsik		Komitmen Organisasi				
	Motivasi Dasar	Dim. Inti Pek.	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
	(Total 1)	(Total 2)					
Motivasi Dasar (Total 1)	1	0,462**	0,403**	0,327**	0,301*	0,264*	0,325*
Dimensi Inti Pekerjaan (Total 2)	0,462**	1	0,174	0,523**	0,395**	0,292*	0,086
Komitmen Organisasi							
Q11							
Q12							
Q13							
Q14							
Q15							

* korelasi * Signifikan pada level $<0,05$ (2 failed)

** signifikan pada level $<0,01$ (2 failed)

Sumber : Data diolah (Print out, Lampiran C)

Q Komitmen Organisasi

Q11 = Bangga dan senang bekerja di PDAM
(loyalitas/*loyalty*)

Q12 = Persepsi terhadap problem perusahaan,
(Identifikasi/*Identification*)

Q13 = Persepsi terhadap tujuan perusahaan (Identifikasi/
Identification)

Q14 = Tingkat keterlibatan dalam organisasi (Keterlibatan/
Involvement)

Q15 = Kemantapan untuk tetap bekerja di PDAM
(Loyalitas/*Loyalty*)

Tabel 5.6

Koefisien Korelasi Pearson antara Motivasi Dasar, Dimensi Inti Pekerjaan dan Komitmen Organisasi.

	<u>Total 1</u> Pearson Corr Sig (2-tailed) N	<u>Total 2</u> Pearson Corr Sig (2-tailed) N	<u>Total 3</u> Pearson Corr Sig (2-tailed) N
<u>Total 1</u> Pearson Corr	1	0,462	0,486
Sig (2-tailed)	-	0	0
N	65	65	65
<u>Total 2</u> Pearson Corr	0,462	1	0,465
Sig (2-tailed)	0	-	0
N	65	65	65
<u>Total 3</u> Pearson Corr	0,486	0,465	1
Sig (2-tailed)	0	0	-
N	65	65	65

Korelasi signifikan pada level <0,01 (2-tailed)

Sumber : Data diolah (lampiran D)

Total 1 : Total score dari Motivasi Dasar

Total 2 : Total Skore dari Dimensi Inti Pekerjaan

Total 3 : Total Skore dari Komitmen Organisasi

5.3.2. Hubungan Motivasi Dasar Dengan Komitmen Organisasi.

Hipotesis 2 ada hubungan/korelasi yang signifikan antara Motivasi Dasar dengan item-item yang ada di dalam komitmen organisasi.

Dengan memperhatikan tabel 5.5. nampak bahwa antara Motivasi Dasar, mempunyai hubungan yang signifikan dengan item-item yang ada di dalam Komitmen Organisasi.

Koefisien korelasi antara Motivasi Dasar (MD) dengan Q11, Q12, Q15 masing-masing mempunyai nilai 0,403; 0,327; 0,325 dengan signifikan pada $\alpha = 0,01$ (2 failed), sedang koefisien korelasi antara Motivasi Dasar dengan Q13, Q14 masing sebesar 0,301; 0,264 dengan signifikan pada $\alpha = 0,05$ (2 failed)

Dari penjelasan Hipotesis 2 dapat diterima. Dapat disebutkan bahwa orang/karyawan yang mempunyai Motivasi Dasar yang baik/tinggi, akan mempunyai Komitmen Organisasi yang baik/tinggi juga. Sehingga apabila perusahaan bermaksud meningkatkan Komitmen Organisasi dari karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan kondisi/keadaan Motivasi Dasar Karyawan.

Dari uraian 5.3.1 dan 5.3.2 maka dapat dikemukakan bahwa hasil penelitian ini agak berbeda, dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu, yang dilakukan oleh Guvenc G Alpander pada tahun 1990.

Dalam penelitian tersebut di hasilkan bahwa Motivasi Dasar dan Dimensi Inti Pekerjaan berhubungan *signifikan* dengan item-item yang ada di dalam Komitmen Organisasi. Sedangkan dalam penelitian ini ditemukan bahwa Dimensi Inti Pekerjaan, berhubungan signifikan dengan 3 item di dalam Komitmen Organisasi dan berhubungan tetapi tidak signifikan dengan 2 item didalam komitmen organisasi. Sedangkan untuk Motivasi Dasar ditemukan berhubungan signifikan dengan semua item didalam Komitmen Organisasi perlu diketahui bahwa penelitian terdahulu diadakan didaalam Rumah Sakit diluar negeri pada tahun 1990 sehingga apabila ada perbedaan sedikit adalah wajar, mengingat adanya perbedaan budaya, lokasi dan waktu, serta iklim kerja.

5.3.3. Hubungan antara Motivasi Dasar dengan Faktor Jenis Kelamin, Umur dan Masa Kerja.

Untuk mengetahui hubungan antara faktor Jenis kelamin, Umur dan Masa Kerja dengan Motivasi Dasar, maka responden dibagi menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu kelompok 1 adalah karyawan berusia 34 tahun kebawah dan kelompok 2 adalah karyawan berusia 35 tahun keatas. Untuk masa

kerja responden dibagi 2 (dua) kelompok, yaitu kelompok 1 adalah karyawan yang mempunyai masa kerja 7 tahun ke bawah dan kelompok 2 adalah yang mempunyai masa kerja 8 tahun keatas. Sedangkan jenis kelamin dibedakan responden wanita dan kelompok laki-laki perhitungan dilakukan dengan metode *chi square*, dengan menggunakan program SPSS 9.0 for windows. Perhitungan dapat dilihat pada lampiran.

Untuk Motivasi Dasar responden dibagi menjadi 2, yaitu Motivasi Dasar Tinggi, artinya memiliki skore diatas rata-rata, serta motivasi rendah yaitu yang memiliki skore dibawah rata-rata.

Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7.

Tabel hasil Chi Square hubungan antara faktor, jenis kelamin, umur, masa kerja dengan motivasi dasar.

No	Keterangan	Pearson Chi Square	Continuity Corr	Asymp Sig (2-sided)	Contigency Coef	Approx Sig	Simpulan
1	Jenis Kelamin Motivasi Dasar	0,164	0,005	0,685	0,05	0,685	Tidak ada hubungan
2	Umur Motivasi Dasar	0,042	0,000	0,839	0,025	0,839	Tidak ada hubungan
3	Masa Kerja Motivasi Kerja	0,183	0,026	0,669	0,053	0,669	Tidak ada hubungan

Sumber : Data diolah (lihat print out lampiran F)

Dilihat tabel 5.7, maka dapat dikatakan bahwa untuk α 0,05, tidak ada hubungan antara faktor jenis kelamin, umur, masa kerja dengan Motivasi Dasar.

5.3.4. Hubungan antara Dimensi Inti Pekerjaan dengan Faktor Jenis Kelamin, Umur dan Masa Kerja.

Responden dikelompokkan berdasarkan Jenis Kelamin, Umur dan Masa Kerja, masing-masing menjadi 2 kelompok, yaitu jenis kelamin laki-laki dan wanita, umur 34 tahun kebawah dan 35 tahun keatas, masa kerja 7 tahun kebawah dan 8 tahun keatas. Hasil perhitungan tabel silang *chi square*, dapat dilihat pada tabel 5.8.

Tabel 5.8

Tabel hasil perhitungan chi square, hubungan antara faktor jenis kelamin, umur, masa kerja dengan Dimensi Inti Pekerjaan.

No	Keterangan	Pearson Chi Square	Continuity Corr	Asymp Sig (2-sided)	Contingency Coef	Approx Sig	Simpulan
1	Jenis Kelamin Dim.Inti Pek.	0,164	0,005	0,685	0,050	0,685	Tidak ada hubungan
2	Umur – Dim. Inti Pekerjaan	0,093	0,003	0,760	0,038	0,760	Tidak ada hubungan
3	Masa Kerja-Dim. Inti Pekerjaan	0,412	0,140	0,521	0,079	0,521	Tidak ada hubungan

Sumber : Data diolah (lihat print out lampiran G)

Dari tabel 5.8 dapat dikatakan bahwa antara faktor Umur, Jenis Kelamin dan Masa Kerja dengan Dimensi Inti Pekerjaan tidak ada hubungannya (untuk $\alpha = 0,05$).

5.3.5. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan faktor Jenis Kelamin, Umur dan Masa Kerja

Responden dikelompokkan berdasarkan Jenis Kelamin, Umur dan Masa Kerja, masing-masing menjadi 2 kelompok, yaitu jenis kelamin laki-laki-wanita, umur 34 kebawah dan 35 tahun keatas, masa kerja 7 tahun kebawah dan 8 tahun keatas.

Perhitungan dilakukan dengan bantuan SPPSS 9,0 for windows, lihat lampiran H

Hasil perhitungan *chi square* dapat dilihat tabel 5.9.

Tabel 5.9.

Tabel Hasil Perhitungan Chi Square, hubungan antara faktor Jenis Kelamin, Umur, Masa Kerja dengan Komitmen Organisasi

No	Keterangan	Pearson Chi Square	Continuity Corr	Asymp Sig (2-sided)	Contingency Coef	Approx Sig	Simpulan
1	Jenis Kelamin Kom. Organisasi	0,037	0,000	0,846	0,024	0,846	Tidak ada hubungan
2	Jenis Kelamin Kom. Organisasi	0,390	0,130	0,532	0,077	0,532	Tidak ada hubungan
3	Jenis Kelamin Kom. Organisasi	0,061	0,000	0,805	0,031	0,805	Tidak ada hubungan

Sumber : Data diolah (lihat print out lampiran H)

Dari tabel 5.9 dapat dikatakan bahwa antara faktor Jenis Kelamin, Umur dan Masa Kerja dengan Komitmen Organisasi tidak ada hubungan (untuk $\alpha = 0,05$).

5.4. Motivasi Kerja

Untuk mendapatkan gambaran faktor apa saja yang dapat memberi dorongan/motivasi kerja, dilingkungan karyawan PDAM Kabupaten Batang, kepada responden/karyawan PDAM diberikan 10 jenis pernyataan, hal-hal yang dapat memberikan dorongan/motivasi kerja dan kepada responden di minta memberikan nomor urutan sesuai dengan prioritas kepentingannya.

Data yang diperoleh dari responden dianalisis dengan mencari frekwensi yang paling banyak muncul pada setiap pernyataan. Dari analisa dengan analisis frekwensi ini, diperoleh hasil seperti yang ditampilkan pada tabel 5.10. Tabel ini dibuat berdasarkan hasil hitungan dengan SPSS 9.00 *for windows* yang dapat dilihat pada lampiran I

Untuk pernyataan C, terdapat 3 pernyataan yang mempunyai frekwensi sama yaitu 3,5, dan 7 sebesar 10 (15,4 %)

Sedangkan untuk D, terdapat pernyataan yang mempunyai frekwensi sama yaitu 5,6 sebesar 10 (15,4%). tEtapi pilihan nomor 6 sudah muncul pada pernyataan E dengan frekwensi sebesar 14 (21,5%)

Tabel 5.10.

Hasil perhitungan/frekwensi yang sering muncul.

Variabel Kode Pilihan pernyataan	Nomorurut yang mempunyai frekwensi terbesar	Frekwensi	%
A	1	45	69,2
B	4	13	20,
C	3,5,7	10	15,4
D	5,6	10	15,4
E	6	14	21,5
F	10	43	66,2
G	2	13	20
H	3	16	24,6
I	8	18	27,7
J	8	19	29,2

Sumber : Data diolah (print out lampiran I)

Sehingga urutan nomor 6 ditempati pilihan E dan D menduduki nomor urut 5, sedangkan C menduduki urutan nomor 7, nomor 8 ditempati pilihan J, karena memiliki frekwensi 19 (29,2), sebagai konsekwensinya pilihan I menduduki urutan nomor 9.

Hasil susunan yang terakhir adalah seperti yang ditampilkan pada tabel 5.11.

Tabel 5.11.

Urutan hal-hal yang dapat mendorong/motivasi kerja karyawan.

Nomor urut	Frekwensi		Faktor yang mendorong/motivasi kerja	
	Jumlah	%	Notasi	Pernyataan
1	45	69,2	A	Tanggung jawab yang besar terhadap tugas.
2	13	20	G	Gaji yang tinggi
3	16	24,6	H	Hubungan dengan teman sekerja
4	13	20	B	Kesempatan untuk merasakan bahwa seseorang dapat menghasilkan sesuatu yang lebih penting (prestasi)

Tabel .5.11

Lanjutan

Nomor urut	Frekwensi		Faktor yang mendorong/motivasi kerja	
	Jumlah	%	Notasi	Pernyataan
5	10	15,4	D	Promosi sesuai dengan prestasi dan masa kerja.
6	14	21,5	E	Kesempatan mengembangkan pengetahuan/ketrampilan dan pelatihan pendidikan.
7	10	15,4	C	Pekerjaan yang menyenangkan/ memberikan penghasilan yang memadai, sesuai dengan keahlian.
8	18	27,7	J	Kehidupan pribadi yang berpengaruh terhadap kerja
9	18	27,7	I	Variasi dalam penugasan/ pekerjaan/rotasi/mutasi
10	10	13	F	Pengakuan, pujian.

Apabila akan meningkatkan motivasi kerja karyawan PDAM Batang, maka akan dilakukan dengan memperhatikan urutan urutan yang tersebut pada tabel 5.11.

5.5. Kaitan Hasil Penelitian dan Aspek Managerial Perusahaan

Dari pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dapat diterapkan dalam pengelolaan manajemen perusahaan. Terbukti bahwa antara Motivasi Dasar dengan semua item yang ada didalam komitmen organisasi, terdapat hubungan yang signifikan sedangkan antara Dimensi Inti Pekerjaan berhubungan signifikan dengan 3 item dalam komitmen organisasi, (Q12, Q13, Q14). Q12 dan Q13 mewakili *identification* dan Q14 mewakili *involvement*. Sementara Dimensi Inti Pekerjaan berhubungan secara tidak signifikan dengan Q11 dan Q15, dimana Q11 dan Q15 mewakili *loyalty*.

Tabel : 5.12

Koefisien Korelasi, Pearson antara item-item yang ada didalam Motivasi Dasar, Dimensi Inti Pekerjaan dan Komitmen Organisasi

	Motivasi Dasar					Dimensi Inti Pekerjaan					Komitmen Organisasi				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Motivasi Dasar															
Q1	1	0,601	0,369	0,306	0,484	0,371	-	0,255	-	-	0,332	-	-	-	-
Q2		1	0,372	0,416	0,267	0,343	-	-	-	-	-	-	0,306	-	0,283
Q3			1	0,545	-	0,282	0,322	0,391	0,337	-	-	0,395	0,297	-	-
Q4				1	0,251	0,321	-	0,260	0,386	-	-	0,258	-	0,314	-
Dimensi Inti Pekerjaan															
Q5					1	0,344	-	0,287	0,475	-	-	-	-	-	-
Q6						1	0,597	0,369	0,325	-	-	0,390	0,463	0,383	-
Q7							1	-	0,268	-	-	0,284	0,385	-	-
Q8								1	0,457	-	-	0,538	0,386	-	-
Q9									1	-	-	0,249	0,370	0,318	-
Q10										1	-	0,340	-	-	-
Komitmen Organisasi															
Q11											1	-	0,466	-	0,840
Q12												1	0,262	-	-
Q13													1	-	0,340
Q14														1	0,270
Q15															1

Catatan :

- * Korelasi Signifikan pada level 0.05 (2-tailed)
- Korelasi signifikan pada level 0.01 (2-tailed)
- Korelasi ada nilainya tidak signifikan
- ⊖ Korelasi bertanda negatif

Sumber dari print out Lampiran E

Dengan kata lain bahwa dengan meningkatkan aspek yang termasuk didalam Motivasi Dasar dan Dimensi Inti Pekerjaan dapat pula meningkat Komitmen Organisasi. Untuk lebih jelasnya, perlu dilihat hubungan antara item yang ada di dalam Motivasi Dasar, Dimensi Inti Pekerjaan dengan item yang ada di dalam Komitmen Organisasi karena Motivasi Dasar dan Dimensi Inti Pekerjaan termasuk di dalam Kepuasan Kerja intrinsik, maka bila karyawan mendapatkan Kepuasan Kerja Intrinsik tinggi, akan mempunyai Komitmen Organisasi yang tinggi pula.

Tabel 5.13

Uraian hubungan Motivasi Dasar, Dimensi Inti Pekerjaan dengan Komitmen Organisasi.

Kepuasan Kerja Intrinsik	Komitmen Organisasi
<p>a. <u>Motivasi Dasar</u></p> <p>1. <i>Recognition</i> Pengakuan/Penghargaan</p> <p>2. <i>Achievement</i> (Prestasi) Pasa dapat menyelesaikan pekerjaan</p> <p>3. <i>Advancement</i> (Kesempatan untuk mendapatkan kemajuan/promosi)</p>	<p><i>Loyalty</i> Berhubungan dengan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kesetiaan & kebanggaan terhadap organisasi. - Minat untuk tetap menjadi organisasi/tetap bekerja dalam perusahaan. <p><i>Loyalty</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kesetiaan dan kebanggaan terhadap organisasi. - Minat untuk tetap bekerja menjadi anggota organisasi/tetap bekerja. <p><i>Identification</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tujuan perusahaan adalah tujuan pribadi. <p><i>Identification</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rasa memiliki perusahaan

Tabel 5.13

lanjutan

Kepuasan Kerja Intrinsik	Komitmen Organisasi
4. <i>Personal Growth</i> Kesempatan untuk mengembangkan kemampuan pribadi	<i>Involvement</i> - Tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan. - Rasa Memiliki
b. <u>Dimensi Inti Pekerjaan</u> 5. <i>Task Completion</i> Peranan karyawan dalam penyelesaian suatu pekerjaan.	<i>Loyalty</i> - Rasa memiliki perusahaan (dari sisi tujuan perusahaan dan perilaku perusahaan). - Rasa keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
6. <i>Task Autonomy</i> Kebebasan dalam penyelesaian tugas.	<i>Identification</i> <i>Rasa memiliki perusahaan</i>
7. <i>Feed Back</i>	<i>Identification</i> (Rasa memiliki perusahaan).
8. <i>Feed Back</i>	<i>Identification</i> (Rasa memiliki perusahaan)
9. <i>Task Significance</i>	<i>Loyalty</i> Rasa bangga terhadap perusahaan
10. <i>Skill variety</i>	<i>Identification</i> Rasa memiliki perusahaan <i>Achievement</i> <i>Recognition</i> <i>Loyalty</i> <i>personal growth</i> → <i>Involvement & identification</i>

Sumber : Tabel 5.12

Dari kondisi perekonomian seperti saat ini, maka ada baiknya upaya peningkatan perusahaan dilakukan dengan meningkatkan komitmen

karyawan terhadap organisasi/perusahaan. Upaya peningkatan komitmen organisasi dapat dilakukan dengan upaya meningkatkan hal-hal yang termasuk di dalam Kelompok Motivasi Dasar dan Dimensi Inti Pekerjaan atau menciptakan Kepuasan Kerja Intrinsik.

Dari tabel 5.12 dan tabel 5.13, dapat dilihat bahwa :

- Bila karyawan merasa mendapatkan pengakuan penghargaan atas prestasinya, maka loyalitas karyawan tersebut akan meningkat dan mempunyai perasaan bangga serta tetap berminat bekerja dalam perusahaan tersebut.
- Bila karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, maka akan meningkatkan loyalitas dan meningkatkan identification, perasaan bahwa karyawan adalah bagian dari perusahaan tersebut (rasa memiliki)
- Bila karyawan merasa mendapatkan kesempatan untuk memperoleh kemajuan/promosi, maka hal tersebut akan meningkatkan pula *identification* (rasa memiliki perusahaan).
- Bila karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan pribadi, maka akan meningkatkan tingkat keterlibatan (*involvement*) dan rasa memiliki terhadap tujuan perusahaan dan problem perusahaan (*identification*)
- Bila karyawan puas terhadap peranan dalam penyelesaian, maka rasa memiliki perusahaan dan rasa keterlibatan makin meningkat pula (*involvement*)

- Bila karyawan merasa memiliki kebebasan yang tinggi dalam penyelesaian tugasnya, maka rasa memiliki perusahaannya akan meningkat (*identification*)
- Bila karyawan merasakan adanya feed back (umpan balik) dari pekerjaannya, maka hal ini akan meningkatkan pula perasaan memiliki perusahaan (*identification*) dan loyalitasnya akan meningkat.
- Bila karyawan merasa bahwa pekerjaannya mempunyai pengaruh terhadap pekerjaan lainnya, (*Task Significance*), maka rasa memiliki perusahaannya akan meningkat pula.
- Bila karyawan merasakan adanya variasi keterampilan, maka hal ini akan meningkatkan rasa *achievement*, *recognition* dan *Personal Growth*, yang pada akhirnya akan meningkatkan pula loyalitas dan rasa keterlibatannya terhadap perusahaan (*involvement*)

Dari uraian diatas dapat dikemukakan bahwa bila dikehendaki meningkatnya komitmen organisasi (komitmen terhadap perusahaan), maka harus dilakukan upaya-upaya peningkatan pada aspek Motivasi Dasar dan atau Dimensi Inti Pekerjaan. Motivasi Dasar dan Dimensi Inti Pekerjaan adalah komponen pembentuk kepuasan kerja intrinsik

Dalam menentukan hal-hal yang dipilih untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, perlu pula memperhatikan hasil urutan

kegiatan yang dapat mendorong meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang dibahas pada 5.4.

Pada dasarnya hasil bahasan pada 5.4 dari urutan 1 sampai dengan 10, dapat dikelompokkan menjadi 2. Kelompok yang masuk faktor motivator (motivasi Herzberg) adalah nomor 1 (tanggung jawab), 4 (prestasi), 5 (promosi), 6 (pengembangan diri), 7 (pekerjaan), 8 (variasi penugasan), 10 (pengakuan/pujian).

Sedangkan kelompok yang lain adalah kelompok faktor higiene (lingkungan), meliputi nomor urut 2 (gaji), 3 (hubungan dengan teman), 9 (kehidupan pribadi).

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dan setelah dilakukan pembahasan, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan dan saran sebagai berikut :

6.1. Kesimpulan

Untuk kondisi di PDAM Kabupaten Batang, dapat dikemukakan :

- a. Kepuasan kerja intrinsik yang diteliti pada penelitian ini dibagi menjadi dua komponen, yaitu komponen Motivasi Dasar yang diukur dengan variabel *recognition, achievement, advancement dan Personal growth* dan diwujudkan dalam pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner terbukti memiliki reliabilitas dan validitas yang dapat diterima.
- b. Komponen Dimensi Inti Pekerjaan yang diukur dengan variabel *Skill variety, Task completion, Task Autonomy, Task Significance, Feed Back* dan diwujudkan dalam pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner terbukti memiliki reliabilitas dan validitas yang dapat diterima.
- c. Hubungan antara Motivasi Dasar dan Dimensi Inti Pekerjaan yang secara bersama-sama disebut Kepuasan Kerja intrinsik terbukti berhubungan dengan Komitmen Organisasi, dengan koefisien korelasi Motivasi Dasar-Komitmen Organisasi $r = 0,486$, Dimensi Inti Pekerjaan-Komitmen Organisasi $r = 0,465$

dan antara Dimensi Inti Pekerjaan-Motivasi Dasar $r = 0,462$.

Ketiga korelasi tersebut signifikan pada level (0,01).

- d. Faktor jenis kelamin, umur dan masa kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja intrinsik dan komitmen organisasi karyawan di PDAM Kabupaten Batang.
- e. Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan masukan untuk menyusun strategi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan di PDAM Kabupaten Batang.
- f. Menurut karyawan PDAM Kabupaten Batang beberapa hal yang dapat mendorong/motivasi kerja, berturut-turut adalah : tanggung jawab, gaji yang tinggi, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan berprestasi, promosi, kesempatan mengembangkan pengetahuan/ketrampilan, pekerjaan yang menyenangkan, adanya variasi penugasan, kehidupan pribadi dan kesepuluh adalah pengakuan.

6.2. Saran

- a. Untuk meningkatkan komitmen organisasi terhadap perusahaan, maka dapat dilakukan beberapa hal :
 - 1) Kepada karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik diberikan pengakuan/penghargaan dengan memberikan tanggung jawab atas pekerjaan yang lebih besar dan atau lebih penting dengan memberikan sebagian

kewenangan yang selama ini dimiliki atasan (fungsi kontrol/pengecekan) kepada karyawan yang bersangkutan. Penerapan Job enrichment. Kemudian dilanjutkan dengan mempertimbangkan karyawan berprestasi mendapatkan promosi/naik pangkat.

- 2) Disusun *standard operation procedure* (standar prosedur operasi) yang paling tidak berisi penjelasan, siapa mengerjakan apa, batas waktu penyelesaian, alur aliran darimana dan selanjutnya harus dikirim kemana dokumen pekerjaan yang sudah diselesaikan. Hal ini penting agar dengan mudah dapat diketahui dimana terjadi keterlambatan dan supaya jadwal tepat waktu pelayanan dapat terwujud. Disamping itu karyawan/petugas merasa mendapatkan otonomi dalam menjalankan tugasnya. Memiliki otonomi ini akan memunculkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Bagan alir dokumen/pekerjaan baku ditempel pada tempat strategis supaya karyawan dapat melihat dengan jelas.
- 3) Kebijakan yang ada saat ini, yaitu dengan memberikan kesempatan/memberikan ijin kepada karyawan yang bermaksud studi lanjut pada jenjang lebih tinggi perlu ditingkatkan dengan memberikan bantuan biaya atau membiayai studi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan sesuai dengan posisi/penugasan karyawan tersebut.

Perlu disusun program pengembangan sumber daya manusia, seperti pengikutsertaan pelatihan atau pendidikan dengan pengalokasian dana/biaya yang diperlukan dalam Rencana Anggaran Tahunan Perusahaan. Dan kriteria siapa yang dapat mendapatkan bantuan pembiayaan dari perusahaan.

- 4) Menyusun uraian tugas dan tanggung jawab yang lebih detail, sampai kepada masing-masing jabatan/penugasan/personil. Saat ini sudah ada uraian tugas, tetapi kurang detail.
- 5) Kepada perusahaan disamping menjalankan kebijakan untuk meningkatkan kepuasan kerja intrinsik dengan menempuh peningkatan faktor motivator dari teori-teori faktor Herzberg seperti pemberian tanggung jawab lebih besar (delegasi wewenang), kesempatan berprestasi, promosi sesuai prestasi, peningkatan peluang untuk pengembangan diri, pekerjaan yang menyenangkan/cocok dengan ketrampilan karyawan, dilakukan variasi penugasan dan diberikan pengakuan terhadap karyawan yang berprestasi. Disamping hal tersebut perusahaan juga harus memperhatikan faktor higiene/faktor lingkungan dari Herzberg, antara lain menciptakan hubungan baik antar pekerja/antar teman kerja, gaji dan perbaikan lingkungan kerja.

- 6) Di adakan presentasi dihadapan karyawan, secara rutine (periodik) mengenai masalah-masalah yang menonjol pada periode waktu tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk :
 - a) Supaya presenter merasa mendapat perhatian/pengakuan akan penyelesaian pekerjaannya.
 - b) Untuk para karyawan lain mendapatkan tambahan pengetahuan dan mengetahui dimana dan apa peranannya.
 - c) Dapat menilai sejauhmana keberhasilan dan bagaimana kendala yang muncul dapat diatasi.
- 7) Faktor Umur, Jenis kelamin dan Masa kerja tidak mempengaruhi Motivasi dasar, Dimensi inti pekerjaan dan Komitmen organisasi sehingga dalam penyusunan strategi peningkatan, Kepuasan Kerja Intrinsik dan Komitmen organisasi dapat dilakukan dengan tidak perlu diadakan pembedaan berdasarkan Umur, Jenis Kelamin dan Masa Kerja.
- 8) Disusun kriteria dan cara penilaian karyawan yang baku, serta diterapkan dengan konsekwen agar diperoleh hasil penilaian yang obyektif. Kriteria dan cara penilaian ini disosialisasikan kepada karyawan, sebelum diterapkan.

- b. Untuk para peneliti, bila akan melakukan penelitian sejenis, sebaiknya dilakukan perbaikan pada kuesioner, sehingga angka reliabilitas dan validitasnya dapat lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Meev, Abdul Rahim, "Organization Commitment : A Comparison of Westerners, Asians, and Saudis", **Int. Studies of Management & Organization**, vol 19, No. 2 ME. Sharpe, Inc (1989)
- Alpander, Giuveno G, "Relationship Between Commitment to Hospital Goals and Job Satisfaction : A case study of nursing departement". **Health Care Manage Rev**, 1990, 15 (4) 51-62 Aspen Publishers, Inc. 1990.
- Blackburn, J Walton. Bruce, Willa M. "Rethinking Concept of Job Satisfaction. The Case of Nebraska Municipal Clerk". **Review of Public Personnel Administration**, Vol. 10. 1989.
- Cue, Clifford. P. Gianakis, Gerasimos A "The Relationship Between Job Satisfaction and Performance. "The Case of Local Government Finance Officers in Ohio". **Public Productivity Managemen review**. Vol 21 No. 2 Dec. 1997 170-191. Sage Publication Inc. 1997.
- Cherrington, David, **Organizational Behavior The Management of Individual and Organizational Performance**, London, A llyn & Bacon, 1994.
- Glisson, Charles. Durick, Mark, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". **Administrative Quarterly**, 33 (1988) 61 – 81.
- Holland, Barbara K, "Motivation and Job Satisfaction". **Journal of Property Manajement**. September-October (1989)
- Husein Umar, **Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**. Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama 1999.
- Indriyo Gitosudarmo, I. Nyoman S. **Perilaku Keorganisasian**, Yogyakarta, Edisi Pertama BPFE, 1997.
- Jewell L.N. Siegel Marc. **Psikologi Industri/Organisasi Modern** Editor Danuyasa, Penerbit ARCAN Jakarta, 1988.
- Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, New York, Seventh Edition, Mc. Graw Hill, Inc. 1995.

Morrow, Paula C, Mc. Elroy, James C, "Work Commitment Among Departement of Transportation Employees". **Review of Public Prsonal Administration**, Vol 3 No. 3 (1988 : 96 – 104)

Malayu S.P. Hasibuan, **Organisasi dan Motivasi**, Jakarta, Bumi Aksara, 1996

Park, Chunoh. Lourich, Nicolas. P. Soden, Dennis. L Testing Herzberg's "Motivation Therory in a Comparative Study of US and Korean Public Employees", **Review of Public Personnel Administration**, Vol. 8 No. 3 (1988m 40-60)

Robin, Stephen P. **Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi**. Edisi Bahasa Indonesia (Alih Bahasa : Dr. Hadgam Pujaatmaka), Jakarta, Penerbit,PT. Prenhallindo, 1996.

Siagian, Sondang P. Prof. Dr. **Teori Motivasi dan Aplikasinya**. Jakarta Rineka Cipta. Edisi cetakan kedua 1995.

Samsubar Saleh, **Statistik Nonparametrik**. Yogyakarta, Edisi Kedua BPFE, 1996.

Saifuddin Azwar **Reliabilitas dan Validitas** Edisi Ketiga. Pustaka Pelajar, Yogyakarta 1997.

Sharma, Maldan Pal. "Organizational Commitment and Its, Determinant". **IJIR**. Vol 33 No. 2 October 1997

Sekaran, Uma, **Research Methods For Business**, Singapore, John Wiley & Sons, Inc, 1992.

Saifuddin Azwar, **Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya**, Yogyakarta, Edisi Kedua, Pustaka Pelajar, 1998.