Analisis Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Kasus PT Petrokimia Gresik

#### Arrizal

Abstract

*This research was aimed to examine the effect of factors of job satisfaction on organizational commitment in PT Petrokimia Gresik. Specifically, the aims of the research were (1) to find out the effect of factors of job satisfaction, which were the mentally challenging work, equitable rewards, supportive working conditions, supportive colleagues, personality-job fit on organizational commitment in PT Petrokimia Gresik, (2) to find out the most influential factor of job satisfaction on organizational commitment in PT Petrokimia Gresik.*

*The samples was chosen with using the proportionate stratified random sampling method. Of the 254 questionnaires were distributed, 218 questionnaires (85.8 %) were returned. The technique of analysis was applied the multiple regression with the SPSS (Statistical Product and Service Solutions).*

*The result of this research showed there were two the results of the research. First, the result of the research showed that the organizational commitment in PT Petrokimia Gresik was influenced in 36.1 % by factors of job satisfaction which mentally challenging work, equitable rewards, supportive working conditions, supportive colleagues and personality-job fit.*

***Keywords*** *: mentally challenging work, equitable rewards, supportive working conditions, supportive colleagues, personality-job fit, and organizational commitment*

1. PENDAHULUAN

# Latar Belakang Masalah

# Fenomena kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan komitmen organisasional (*organizational commitment*) telah menjadi fenomena manajemen sumberdaya manusia pada zaman sekarang (Susskind, Borchgrevink, Kacmar, Brymer, 2000 : 53 - 77 ; Currivan, 1999 : 495 - 524). Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu pegawai terhadap jabatannya (Robbins, 1996 : 170). Dengan kalimat lain kepuasan kerja adalah kadar perasaan positif yang dimiliki seorang pegawai terhadap jabatannya (Currivan, 1999 : 495 - 524). Komitmen organisasional adalah seberapa jauh seorang pegawai mengidentifikasikan diri dengan organisasi dan melibatkan diri dalam organisasi (Mowday, Porter, dan Steers, 1982 dalam Alotaibi, 2001 : 363 - 376). Komitmen organisasional adalah sikap seorang pegawai yang setia pada suatu organisasi dan tujuan organisasi serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 1996 : 171). Komitmen organisasional adalah kadar kesetiaan seorang pegawai pada organisasi yang memperkerjakannya (Currivan, 1999 : 495 - 524).

Fenomena kepuasan kerja dan komitmen organisasional penting diteliti oleh manajer. Mungkin lebih mudah memahami latar belakang fenomena kepuasan kerja dan komitmen organisasional penting diteliti oleh manajer yaitu dengan menyusun daftar kesalahan kepuasan kerja dan kesalahan komitmen organisasional yang tidak ingin dikerjakan manajer ketika mengerjakan manajemen sumberdaya manusia. Contohnya, pekerjaan yang secara mental tidak menantang, imbalan yang tidak pantas, kondisi kerja yang tidak mendukung, rekan sekerja yang tidak mendukung, dan ketidaksesuaian kepribadian dengan jabatan, kepuasan kerja yang rendah, dan komitmen organisasional yang rendah. Akhirnya, dengan meneliti kepuasan kerja dan komitmen organisasional maka manajer akan dapat menghindari kesalahan kepuasan kerja dan kesalahan komitmen organisasional tersebut di atas.

Dengan dapat menghindari kesalahan kepuasan kerja dan kesalahan komitmen organisasional tersebut di atas, dan yang lebih penting hal itu dapat menjamin bahwa manajer akan dapat mencapai visi dan tujuan organisasi (memperoleh hasil) melalui orang lain, artinya melalui pegawai yang memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penting diingat bahwa manajer dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan lain ---- seperti menyusun perencanaan yang bagus, menyusun struktur organisasi yang jelas, membangun teknologi produksi yang modern, dan menggunakan pengawasan intern yang canggih ---- namun manajer itu masih saja tidak berhasil mencapai visi dan tujuan organisasi (memperoleh hasil) melalui orang lain artinya melalui pegawai atau sumberdaya manusia, karena manajer itu memperkerjakan pegawai yang menderita kesalahan kepuasan kerja dan kesalahan komitmen organisasional, atau karena manajer itu tidak dapat memberikan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sebaliknya, banyak manajer yang berhasil mencapai visi dan tujuan organisasi (memperoleh hasil) melalui orang lain artinya melalui pegawai atau sumberdaya manusia meskipun tidak menyusun perencanaan yang bagus, tidak menyusun struktur organisasi yang jelas, dan tidak menggunakan pengawasan intern yang canggih. Manajer itu berhasil karena dapat memperkerjakan pegawai yang memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasional, artinya dapat memperkerjakan pegawai yang tepat pada jabatan yang tepat (kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan), mampu memberikan memberikan motivasi kerja, mampu mengembangkan sumberdaya manusia berbasis kompetensi (rekan sekerja yang mendukung). Perlu diingat bahwa mencapai visi dan tujuan organisasi (mencapai hasil) merupakan esensi manajemen, dan karena itu seorang manajer harus mampu mencapai visi dan tujuan organisasi (mencapai hasil) itu melalui orang lain artinya melalui pegawai yang memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Manajer adalah seorang pejabat yang mencapai visi dan tujuan organisasi melalui orang lain, artinya melalui pegawai atau sumberdaya manusia (Stoner, 1990 : 7 **;** Robbins, 1996 : 5)**.** Currivan (1999 : 495 - 524) mengatakan bahwa manajer memiliki peluang kecil dapat mencapai visi dan tujuan organisasi melalui pegawai yang menderita kesalahan kepuasan kerja dan kesalahan komitmen organisasional. Currivan (1999 : 495 - 524) mengatakan pula bahwa manajer memiliki peluang besar dapat mencapai visi dan tujuan organisasi melalui pegawai yang memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Direksi dan Direktur Utama PT Petrokimia Gresik adalah pejabat perusahaan yang mencapai visi dan tujuan perusahaan melalui orang lain, artinya melalui pegawai atau sumberdaya manusia PT Petrokimia Gresik yang berjumlah 3572 orang pegawai. Berdasarkan direktorat, maka pegawai PT Petrokimia Gresik terdiri dari Direksi sebanyak 5 orang (0,1 %), Direktorat Utama sebanyak 263 orang (7,4 %), Direktorat Produksi sebanyak 1950 orang (54,6 %), Direktorat Teknik sebanyak 411 orang (11,5 %), Direktorat Hubungan Industri sebanyak 463 orang (13 %), dan Direktorat Keuangan sebanyak 477 orang (13,4 %). Informasi pegawai PT Petrokimia Gresik ini dapat dilihat pada tabel 1.

### TABEL 1

**Jumlah Pegawai Pada Struktur Organisasi**

**PT Petrokimia Gresik**

### Berdasarkan Direktorat

|  |  |
| --- | --- |
| **Direktorat** | **Jumlah Pegawai**  |
| **Absolut** | **Persentase** |
| Direksi | 5 | 0,1 % |
| Direktorat Utama | 263 | 7,4 % |
| Direktorat Produksi | 1950 | 54,6 % |
| Direktorat Teknik | 411 | 11, 5 % |
| Direktorat Hubungan Industri | 463 | 13 % |
| Direktorat Keuangan  | 477 | 13,4 % |
| Total | 3572 | 100 % |

 Sumber : Biro Personalia PT Petrokimia Gresik

Manajer adalah seorang pejabat yang mencapai visi dan tujuan organisasi melalui orang lain, artinya melalui pegawai atau sumberdaya manusia (Stoner, 1989 : 7 **;** Robbins, 1996 : 5). Dengan demikian Direksi dan Direktur Utama PT Petrokimia Gresik memiliki peluang besar dapat mencapai visi dan tujuan perusahaan melalui 3572 orang pegawai yang memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sebaliknya, Direksi dan Direktur Utama PT Petrokimia Gresik memiliki peluang kecil dapat mencapai visi dan tujuan perusahaan melalui 3572 orang pegawai yang tidak memiliki kepuasan kerja dan tidak memiliki komitmen organisasional.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka Direksi dan Direktur Utama perusahaan PT Petrokimia Gresik ---- PT Petrokimia Gresik sebagai kasus penelitian ini ---- penting meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional pegawai untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan. Sepanjang pengetahuan peneliti belum ada penelitian tentang kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada perusahaan PT Petrokimia Gresik. Dengan demikian, peneliti berminat untuk meneliti kepuasan kerja dan komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik.

# 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka didapat perumusan masalah sebagai berikut :

# 1. Apakah faktor-faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik ?

2. Dari faktor-faktor kepuasan kerja di atas, apakah faktor kepuasan kerja yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik ?

# Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang diajukan pada perumusan masalah. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka penelitian ini perlu menganalisis faktor-faktor kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen organisasional. Dengan lebih terperinci, maka penelitian ini memiliki tujuan yaitu :

# Untuk mengetahui besarnya pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan terhadap komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik.

2. Untuk mengetahui faktor kepuasan kerja yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik.

# Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat (kegunaan), yaitu :

1. Penelitian ini berguna sebagai bahan pertimbangan ilmiah bagi Dewan Komisaris, Direksi, Direktur Utama, Kepala Kompartemen Sumberdaya Manusia, dan Kepala Biro Personalia PT Petrokimia Gresik dalam menetapkan strategi dan kebijakan peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasional untuk mencapai visi dan tujuan organisasi.

2. Penelitian ini berguna sebagai referensi manajemen terpercaya bagi peneliti dan ilmuwan dalam mengembangkan teori kepuasan kerja dan teori komitmen organisasional.

# II. KERANGKA TEORETIS

**2.1 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang pegawai terhadap pekerjaannya (jabatannya) (Robbins, 1996 : 170). Dengan kalimat lain kepuasan kerja adalah kadar perasaan positif yang dimiliki seorang pegawai terhadap jabatannya (Currivan, 1999 : 495 -524).

**2.1.1 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Suatu tinjauan ulang yang ekstensif dari literatur menemukan bahwa terdapat lima faktor kepuasan kerja, yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (Locke dalam Dunnette, 1976 : 1319 - 1328 dan Feldman dan Arnold, 1985 : 192 - 210 dalam Robbins, 1996 : 181 - 182). Penjelasan faktor-faktor kepuasan kerja dilakukan berikut ini.

Pertama, pekerjaan yang secara mental menantang. Pada kondisi kerja yang secara mental menantang tergolong sedang umumnya pegawai mendapatkan kepuasan kerja. Pegawai cenderung menyukai dan menyenangi jabatan (pekerjaan) yang memiliki karakteristik sebagai berikut yaitu (1) pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki (2) pekerjaan yang menawarkan beragam tugas (3) pekerjaan yang menawarkan kebebasan atau otonomi (4) pekerjaan yang memiliki sistem penilaian prestasi kerja (5) pekerjaan yang memberi kesempatan untuk mencapai prestasi kerja yang dicita-citakan. Karakteristik jabatan di atas akan membuat pekerjaan secara mental menantang. Pekerjaan yang secara mental sangat tidak menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi sebaliknya pekerjaan yang secara mental sangat menantang akan menciptakan perasaan frustasi dan perasaan gagal. Dengan demikian pada kondisi pekerjaan yang secara mental menantang tergolong sedang umumnya pegawai akan mendapatkan kesenangan kerja dan kepuasan kerja (Katzel, Thompson, Guzzo dalam Cranny, Smith, Stone, 1992 dalam Robbins, 1996 : 181).

Kedua, imbalan yang pantas. Imbalan yang pantas adalah sistem gaji dan kebijaksanaan promosi yang adil, dan sesuai harapan. Pegawai menginginkan sistem gaji dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai harapan. Sistem gaji yang adil akan menciptakan kepuasan kerja. Gaji yang adil adalah gaji yang memiliki karakteristik sebagai berikut yaitu (1) sistem gaji yang adil (2) gaji yang dapat memenuhi kebutuhan hidup pribadi dan keluarga (3) gaji yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan (4) gaji yang didasarkan pada ilmu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pribadi (5) gaji yang didasarkan pada standar gaji komunitas. Gaji yang didasarkan pada standar gaji komunitas yaitu (a) gaji yang diterima dibandingkan dengan gaji yang pernah diterima pada jabatan-jabatan lain terdahulu di dalam organisasi (b) gaji yang diterima dibandingkan dengan gaji rekan-rekan sekerja dalam organisasi (c) gaji yang diterima dibandingkan dengan gaji pegawai organisasi lain pada jabatan atau pekerjaan yang sama. Kebijakan promosi dan praktek promosi yang adil serta promosi sesuai harapan (cita-cita) akan menciptakan kepuasan kerja. Promosi akan memberi kesempatan pegawai untuk meningkatkan kualitas pribadi, meningkatkan tanggung jawab, dan meningkatkan status sosial (Witt dan Nye, 1992 : 910 – 917 dalam Robbins, 1996 : 181).

Ketiga, kondisi kerja yang mendukung. Kondisi kerja yang mendukung adalah kondisi kerja yang memiliki kenyamanan pribadi dan memudahkan mengerjakan tugas jabatan. Pegawai menyukai dan menyenangi kondisi kerja yang memiliki karakteristik sebagai berikut yaitu (1) sirkulasi udara, temperatur udara, dan kesegaran udara (2) keadaan cahaya (3) keadaan derau dan bising suara (4) kedekatan tempat kerja dengan tempat tinggal (5) kebersihan, kemodernan dan kelengkapan fasilitas kerja dan peralatan kerja (6) kebersihan, kemodernan dan kelengkapan peralatan keamanan kerja dan keselamatan kerja, termasuk tanda-tanda bahaya dan peringatan tempat berbahaya di lingkungan kerja (7) kebersihan, kemodernan dan kelengkapan fasilitas kesehatan. Dengan kalimat lain dapat dikatakan bahwa pegawai menyukai dan menyenangi kondisi kerja yang tidak berbahaya, tidak merepotkan, suhu sedang, cahaya sedang, derau dan bising suara sedang, dekat dengan rumah, fasilitas kerja dan peralatan kerja termasuk keamanan kerja, keselamatan kerja dan kesehatan kerja yang bersih, modern dan lengkap (Robbins, 1996 : 181 - 182).

Keempat, rekan sekerja yang mendukung. Pegawai bekerja tidak hanya untuk mendapatkan gaji yang adil dan promosi yang adil, tetapi pegawai bekerja juga untuk mendapatkan kebutuhan interaksi sosial (rekan sekerja yang mendukung). Pegawai menyukai dan menyenangi jabatan yang dapat membuatnya memiliki rekan sekerja dan atasan yang memiliki karakteristik sebagai berikut yaitu (1) rekan sekerja yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk bekerja sama dalam memecahkan persoalan pekerjaan yang sulit (2) rekan sekerja yang bersedia mendengarkan dan memahami keluhan dan pendapat tentang memecahkan persoalan pekerjaan (3) rekan sekerja yang suka memberi pertolongan dalam memecahkan persoalan pekerjaan (4) atasan langsung yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk bekerja sama dalam memecahkan persoalan pekerjaan yang sulit (5) atasan langsung yang bersedia mendengarkan dan memahami keluhan dan pendapat tentang memecahkan persoalan pekerjaan (Robbins, 1996 : 182).

Kelima, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Prinsipnya adalah *the right man in the right job* (pegawai yang tepat pada jabatan yang tepat). Analisis jabatan menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Pegawai akan mendapatkan kepuasan kerja apabila kepribadian (spesifikasi jabatan) cocok dengan deskripsi jabatan. Pegawai menyukai dan menyenangi jabatan yang sesuai dengan karakteristik kepribadian sebagai berikut yaitu (1) kecocokan bakat dengan tuntutan jabatan (2) kecocokan pendidikan dengan jabatan (3) kecocokan pelatihan dengan jabatan (4) kecocokan pengalaman kerja dengan jabatan (5) kecocokan keterampilan dengan jabatan (Feldman dan Arnold, 1985 : 192 – 210 dalam Robbins, 1996 : 182).

**2.1.2 Komitmen Organisasional**

Mowday, Porter, dan Steers (1982) dalam Alotaibi (2001 : 363 - 376) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional adalah seberapa jauh seorang pegawai mengidentifikasikan diri dengan organisasi dan melibatkan diri dalam organisasi (o*rganizational commitment is defined as “ the relative strength of an individual’s identification with and involvement in an organization*). Robbins (1996 : 171) mengatakan bahwa komitmen organisasional berarti keterlibatan (*involvement*) seorang pegawai pada organisasi yang memperkerjakannya. Sedangkan keterlibatan kerja (*job* *involvement*) berarti keterlibatan (*involvement*) seorang pegawai pada suatu jabatan.

Dengan kalimat lain komitmen organisasi adalah suatu sikap memihak seorang pegawai terhadap suatu organisasi dan tujuan organisasi serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins, 1996 : 171). Komitmen organisasional adalah kadar rasa kesetiaan seorang pegawai pada organisasi (Currivan, 1999 : 459 - 524). Komitmen organisasional adalah karyawan ingin melakukan pekerjaan mereka seolah-olah mereka adalah pemilik perusahaan. Karyawan melakukan pekerjaan mereka bukan sekadar karena mereka harus melakukannya melainkan karena mereka ingin melakukannya, yaitu mereka melakukan pekerjaan mereka seolah-olah mereka adalah pemilik perusahaan (Dessler, 1997 : 20 – 21 dan 382 - 383).

Terdapat 15 kriteria pegawai yang memiliki komitmen organisasional. Pertama, bersedia bekerja sekuatnya mencapai prestasi kerja yang diharapkan secara normal untuk membantu organisasi menjadi organisasi sukses. Kedua, menceritakan organisasi ini kepada teman-teman bahwa organisasi ini merupakan tempat bekerja yang baik. Ketiga, merasakan kesetiaan pada organisasi. Keempat, menerima hampir setiap tipe penugasan pekerjaan agar dapat tetap bekerja pada organisasi ini. Kelima, menemukan kemiripan nilai-nilai pegawai dengan nilai-nilai organisasi tempat bekerja. Keenam, merasa bangga untuk menceritakan pada orang lain bahwa pegawai tersebut merupakan pegawai organisasi ini. Ketujuh, dapat bekerja sebaik saat ini bagi organisasi yang berbeda atau organisasi lain sejauh tipe pekerjaannya sama. Kedelapan, organisasi ini benar-benar memberikan inspirasi atau ilham paling baik bagi pegawai dalam mencapai prestasi kerja atau kinerja tugas. Kesembilan, perlu sedikit perubahan atau digeser dalam keadaan seorang pegawai sekarang akan menyebabkan pegawai tersebut keluar organisasi. Kesepuluh, sangat senang memilih bekerja pada organisasi ini dibanding organisasi lain yang dipertimbangkan seorang pegawai pada saat bergabung dahulu. Kesebelas, merasakan banyak yang akan diperoleh dari organisasi ini jika tetap bekerja pada organisasi ini dalam jangka waktu yang tidak terbatas atau selamanya. Kedua belas, sering kali tidak sulit menerima kebijakan manajemen sumberdaya manusia pada organisasi ini. Ketiga belas, kepedulian mengenai nasib organisasi. Keempat belas, organisasi ini merupakan organisasi paling baik dari semua organisasi yang mungkin untuk bekerja. Kelima belas, keputusan untuk bekerja pada organisasi ini merupakan tidak kesalahan besar (Mowday, Steers, dan Porter, 1979 : 224 – 247 dalam Robinson, Linda, dan Frank, 1990).

## 2.2 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan tinjauan pustaka yang dikemukakan di atas, maka penelitian ini mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

Faktor-faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik.

2. Faktor rekan sekerja yang mendukung paling berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik.

# III. METODOLOGI PENELITIAN

# 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan metodologi penelitian kuantitatif. Metodologi penelitian kuantitatif adalah metode ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat menemukan, membuktikan, dan mengembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu (Sugiyono, 1999 : 4). Suriasumantri (2001 : 307 - 346) mengatakan bahwa berdasarkan metode ilmiah (cara berpikir ilmiah), maka rancangan penelitian ini terdiri dari lima unsur pokok, yaitu pengajuan masalah, penyusunan kerangka berpikir dan pengajuan hipotesis, metodologi penelitian, pengujian hipotesis, dan kesimpulan.

# 3.1 Identifikasi Variabel Penelitian

##  Penelitian ini terdiri dari dua macam variabel penelitian yaitu variabel dependen dan variabel independen. Pertama, variabel dependen (variabel terikat).Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen. Pada penelitian ini variabel dependen yaitu komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik (Y)*.* Kedua, variabel independen (variabel bebas). Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (variabel terikat). Pada penelitian ini variabel independen yaitu pekerjaan yang secara mental menantang (X1), imbalan yang pantas (X2), kondisi kerja yang mendukung (X3), rekan sekerja yang mendukung (X4), dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (X5) pegawai PT Petrokimia Gresik.

**3.2 Definisi Operasional Variabel**

Pertama, komitmen organisasional adalah seberapa jauh seorang pegawai mengidentifikasikan diri dengan organisasi dan keterlibatan dalam organisasi (Mowday, Porter, dan Steers, 1982 dalam Alotaibi, 2001 : 363 - 376). Indikator komitmen organisasional adalah (1) bersedia bekerja sekuatnya mencapai prestasi kerja yang diharapkan secara normal untuk membantu organisasi menjadi organisasi sukses (2) menceritakan organisasi ini kepada teman-teman bahwa organisasi ini merupakan tempat bekerja yang baik (3) merasakan kesetiaan pada organisasi (4) menerima hampir setiap tipe penugasan pekerjaan agar dapat tetap bekerja pada organisasi ini (5) menemukan kemiripan nilai-nilai pegawai dengan nilai-nilai organisasi tempat bekerja (6) merasa bangga untuk menceritakan pada orang lain bahwa pegawai tersebut merupakan pegawai organisasi ini (7) dapat bekerja sebaik saat ini bagi organisasi yang berbeda atau organisasi lain sejauh tipe pekerjaannya sama (8) organisasi ini benar-benar memberikan inspirasi atau ilham paling baik bagi pegawai dalam mencapai prestasi kerja atau kinerja tugas (9) perlu sedikit perubahan atau digeser dalam keadaan seorang pegawai sekarang akan menyebabkan pegawai tersebut keluar organisasi (10) sangat senang memilih bekerja pada organisasi ini dibanding organisasi lain yang dipertimbangkan seorang pegawai pada saat bergabung dahulu (11) merasakan banyak yang akan diperoleh dari organisasi ini jika tetap bekerja pada organisasi ini dalam jangka waktu yang tidak terbatas atau selamanya (12) sering kali tidak sulit menerima kebijakan manajemen sumberdaya manusia pada organisasi ini (13) kepedulian mengenai nasib organisasi (14) organisasi ini merupakan organisasi paling baik dari semua organisasi yang mungkin untuk bekerja (15) keputusan untuk bekerja pada organisasi ini merupakan tidak kesalahan besar (Mowday, Steers, dan Porter, 1979 : 224 – 247 dalam Robinson, Linda, dan Frank, 1990). Instrumen penelitian ini menggunakan skala pengukuran 7 poin skala Likert (Sugiyono, 1999 : 86 – 90).

Kedua, pekerjaan yang secara mental menantang adalah tingkat menantang pekerjaan secara mental yang dipersepsi oleh seorang pegawai tentang jabatannya atau pekerjaannya pada organisasi (Katzel, et al dalam Cranny et al, 1992 dalam Robbins, 1996 : 181). Indikator pekerjaan yang secara mental menantang adalah (1) persepsi mengenai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki (2) persepsi mengenai pekerjaan yang menawarkan beragam tugas (3) persepsi mengenai pekerjaan yang menawarkan kebebasan atau otonomi (4) persepsi mengenai pekerjaan yang memiliki sistem penilaian prestasi kerja (5) persepsi mengenai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk mencapai prestasi kerja yang dicita-citakan (Katzel, et al dalam Cranny et al, 1992 dalam Robbins, 1996 : 181). Instrumen penelitian ini menggunakan skala pengukuran 7 poin skala Likert (Sugiyono, 1999 : 86 – 90).

Ketiga, imbalan yang pantas adalah tingkat persepsi pantas (adil) imbalan berbentuk gaji dan promosi yang diterima oleh pegawai (Witt dan Nye, 1992 : 910 – 917 dalam Robbins, 1996 : 181). Indikator imbalan yang pantas adalah (1) persepsi mengenai sistem gaji yang adil (2) persepsi mengenai gaji yang dapat memenuhi kebutuhan hidup pribadi dan keluarga (3) persepsi mengenai gaji yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan (4) persepsi mengenai gaji yang didasarkan pada ilmu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pribadi (5) persepsi mengenai gaji yang diterima dibandingkan dengan gaji yang pernah diterima pada jabatan-jabatan lain terdahulu di dalam organisasi (6) persepsi mengenai gaji yang diterima dibandingkan dengan gaji rekan-rekan sekerja dalam organisasi (7) persepsi mengenai gaji yang diterima dibandingkan dengan gaji pegawai organisasi lain pada jabatan atau pekerjaan yang sama (8) persepsi mengenai kebijakan promosi dan praktek promosi yang adil (9) persepsi mengenai promosi sesuai harapan dan cita-cita (Witt dan Nye, 1992 : 910 – 917 dalam Robbins, 1996). Instrumen penelitian ini menggunakan skala pengukuran 7 poin skala Likert (Sugiyono, 1999 : 86 – 90).

Keempat, kondisi kerja yang mendukung adalah tingkat kepedulian yang dipersepsikan pegawai terhadap lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan pribadi dan memudahkan mengerjakan tugas yang baik (Robbins, 1996 : 181 - 182). Indikator kondisi kerja yang mendukung adalah (1) persepsi mengenai sirkulasi udara, temperatur udara, dan kesegaran udara (2) persepsi mengenai keadaan cahaya (3) persepsi mengenai keadaan derau dan bising suara (4) persepsi mengenai kedekatan tempat kerja dengan tempat tinggal (5) persepsi mengenai kebersihan, kemodernan dan kelengkapan fasilitas kerja dan peralatan kerja (6) persepsi mengenai kebersihan, kemodernan dan kelengkapan peralatan keamanan kerja dan keselamatan kerja, termasuk tanda-tanda bahaya dan peringatan tempat berbahaya di lingkungan kerja (7) persepsi mengenai kebersihan, kemodernan dan kelengkapan fasilitas kesehatan (Robbins, 1996 : 181 - 182). Instrumen penelitian ini menggunakan skala pengukuran 7 poin skala Likert (Sugiyono, 1999 : 86 – 90).

Kelima, rekan sekerja yang mendukung adalah tingkat perhatian secara pribadi yang didapatkan seorang pegawai dari orang lain termasuk rekan sekerja dan atasan langsung dalam jaringan sosial pekerjaan (Robbins, 1996 : 182 ; Currivan, 1999 : 495 - 524). Indikator rekan sekerja yang mendukung adalah (1) persepsi mengenai rekan sekerja yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk bekerja sama dalam memecahkan persoalan pekerjaan yang sulit (2) persepsi mengenai rekan sekerja yang bersedia mendengarkan dan memahami keluhan dan pendapat tentang memecahkan persoalan pekerjaan (3) persepsi mengenai rekan sekerja yang suka memberi pertolongan dalam memecahkan persoalan pekerjaan (4) persepsi mengenai atasan langsung yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk bekerja sama dalam memecahkan persoalan pekerjaan yang sulit (5) persepsi mengenai atasan langsung yang bersedia mendengarkan dan memahami keluhan dan pendapat tentang memecahkan persoalan pekerjaan (Robbins, 1996 : 182 **;** Currivan, 1999 : 495 - 524). Instrumen penelitian ini menggunakan skala pengukuran 7 poin skala Likert (Sugiyono, 1999 : 86 – 90).

Keenam, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan adalah tingkat kecocokan kepribadian pegawai dengan jabatan atau pekerjaan (Robbins, 1996 : 182). Indikator kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan adalah (1) persepsi mengenai kecocokan bakat dengan tuntutan jabatan atau deskripsi jabatan (2) persepsi mengenai kecocokan pendidikan dengan jabatan (3) persepsi mengenai kecocokan pelatihan dengan jabatan (4) persepsi mengenai kecocokan pengalaman kerja dengan jabatan (5) persepsi mengenai kecocokan keterampilan dengan jabatan (Feldman dan Arnold, 1985 : 192 – 210 dalam Robbins, 1996 : 182).

Instrumen penelitian ini menggunakan skala pengukuran 7 poin skala Likert (Sugiyono, 1999 : 86 – 90), yaitu skala 1 yang menyatakan sangat tidak setuju, skala 2 yang menyatakan tidak setuju, skala 3 yang menyatakan kurang setuju, skala 4 yang menyatakan ragu-ragu, skala 5 yang menyatakan cukup setuju, skala 6 yang menyatakan setuju, dan skala 7 yang menyatakan sangat setuju.

## 3.3 Populasi Penelitian dan Pemilihan Sampel Penelitian

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pada struktur organisasi PT Petrokimia Gresik, yaitu sebanyak 3572 orang pegawai. Sampel penelitian dipilih dengan menggunakan metode pengambilan sampel secara *proportionate stratified* *random* *sampling* (*proportionate stratified* *random sampling method*) (Sugiyono, 1999 : 75). Penentuan jumlah sampel dari pupulasi menggunakan teknik Isaac dan Michael dengan taraf kesalahan 10 % (Sugiyono, 1999 : 79 - 83). Dalam table Isaac dan Michael tidak ditemukan populasi 3572 untuk penentuan jumlah sampel. Untuk populasi 3572 dibulatkan ke atas menjadi 4000. Pada populasi 4000 orang pegawai dengan taraf kesalahan 10 % ditentukan jumlah sampel sebanyak 254 orang pegawai. Populasi pegawai PT Petrokimia Gresik sebanyak 3572 orang pegawai dengan taraf kesalahan 10 % maka ditetapkan jumlah sampel sebanyak 254 orang pegawai.

## 3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data Primer dikumpulkan oleh peneliti dengan menggunakan kuesioner. Dari 254 responden yang dikirimi kuesioner hanya 218 responden (85,8 %) yang mengembalikan kuesioner dan 36 responden (14,2 %) tidak mengembalikan kuesioner, dan informasi ini dapat dilihat pada tabel 4.3. Emory dan Donald (2000) mengemukakan bahwa suatu penelitian menggunakan 30 % dari jumlah kuesioner sudah representatif dan sudah mewakili populasi. Dengan demikian penelitian ini yang menggunakan 85,8 % dari jumlah kuesioner sudah representatif dan sudah mewakili populasi.

## 3.5 Teknik Analisis

Teknik analisis menggunakan regresi berganda dengan menggunakan program komputer *statistical product and service solutions* (SPSS) yang sesuai dengan model penelitian (Santoso, 2002 : 163 – 172). Hasil analisis regresi berganda digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Pembuktian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan prosedur uji statistik, yaitu uji simultan (uji F) dan uji parsial (uji t).

#### IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Yang Mempengaruhi Komitmen

 Organisasional

**TABEL 2**

**Hasil Analisis Regresi Berganda Faktor-Faktor**

**Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel Bebas****( Faktor-Faktor Kepuasan Kerja )** | Koefisien Regresi | t Hitung | t Tabel | Signifikansi |
| Intercept (Konstanta) | 41,6986 | 10,388 | 1,645 | Signifikan |
| X1 (Pekerjaan Yang Secara Mental Menantang)  | 0,2218 | 2,444 | 1,645 | Signifikan |
| X2 (Imbalan Yang Pantas) | 0,0812 | 1,122 | 1,645 | Tidak Signifikan |
| X3 (Kondisi Kerja Yang Mendukung) | 0,0004 | 0,004 | 1,645 | Tidak Signifikan |
| X4 (Rekan Sekerja Yang Mendukung) | 0,3435 | 3,931 | 1,645 | Signifikan |
| X5 (Kesesuaian Kepribadian Dengan Pekerjaan) | 0,2108 | 2,718 | 1,645 | Signifikan |
| R2 RF Ratio df dw  | = 0,361= 0,613= 25,478= 212= 1,908 Signifikansi pada alpha 5% |

Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi berganda pada tabel 2 maka diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut :

Y = 41,6986 + 0,2218 X1 + 0,0812 X2 + 0,0004 X3 + 0,3435 X4 + 0,2108 X5

Keterangan :

Y = Komitmen Organisasional

X1 = Pekerjaan Yang Secara Mental Menantang

X2 = Imbalan Yang Pantas

X3 = Kondisi Kerja Yang Mendukung

X4 = Rekan Sekerja Yang Mendukung

X5 = Kesesuaian Kepribadian Dengan Pekerjaan

 Hasil analisis regresi berganda di atas menunjukkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan secara bersama-sama (uji F) sebesar 36,1 % mempengaruhi komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik. Sedangkan sisanya komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik dipengaruhi sebesar 63,9 % oleh faktor-faktor yang tidak diketahui dan tidak termasuk dalam model penelitian ini. Hasil penelitian ini meyakinkan (signifikan) dengan menggunakan F hitung pada alpha 5 % dan *degree of freedom for denominator* (df = 212) dan *degree of freedom for numerator* (k-1 yakni 6-1=5) yaitu nilai F hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai F tabel (Fh = 25,478 > Ft = 2,210). Dengan demikian dapat dibuat kesimpulan bahwa hipotesis pertama dapat diterima, yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik.

Faktor rekan sekerja yang mendukung paling berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t hitung paling tinggi adalah nilai t hitung rekan sekerja yang mendukung. Hasil penelitian ini meyakinkan (signifikan) dengan menggunakan t hitung pada alpha 5 % dan *degree of freedom for denominator* (df = 212) yaitu nilai t hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (t hitung = 3,931 > t tabel = 1,645). Dengan demikian dapat dibuat kesimpulan bahwa hipotesis kedua dapat diterima, yaitu rekan sekerja yang mendukung paling berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik.

#### V. KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut.

Pertama, faktor-faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan secara bersama-sama (uji F) sebesar 36,1 % mempengaruhi komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik. Sedangkan sisanya komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik dipengaruhi sebesar 63,9 % oleh faktor-faktor yang tidak diketahui dan tidak termasuk dalam model penelitian ini. Hasil penelitian ini meyakinkan (signifikan) dengan menggunakan F hitung pada alpha 5 % dan *degree of freedom for denominator* (df = 212) dan *degree of freedom for numerator* (k-1 yakni 6-1=5) yaitu nilai F hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai F tabel (Fh = 25,478 > Ft = 2,210). Dengan demikian dapat dibuat kesimpulan bahwa hipotesis pertama dapat diterima, yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik.

Kedua, faktor rekan sekerja yang mendukung paling berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t hitung paling tinggi adalah nilai t hitung rekan sekerja yang mendukung. Hasil penelitian ini meyakinkan (signifikan) dengan menggunakan t hitung pada alpha 5 % dan *degree of freedom for denominator* (df = 212) yaitu nilai t hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai t tabel (t hitung = 3,931 > t tabel = 1,645). Dengan demikian dapat dibuat kesimpulan bahwa hipotesis kedua dapat diterima, yaitu rekan sekerja yang mendukung paling berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai PT Petrokimia Gresik.

**5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan, maka dapat disarankan sebagai berikut.

 Pertama, faktor pekerjaan yang secara mental menantang berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Agar komitmen organisasional pegawai meningkat melalui pekerjaan yang secara mental menantang, maka disarankan perusahaan (1) memberi kesempatan kepada pegawai untuk menggunakan kemampuan dalam mengerjakan tugas jabatan (2) memberikan beragam tugas (3) memberikan kebebasan / otonomi dalam mengerjakan tugas jabatan (4) menerapkan sistem penilaian prestasi kerja pegawai (5) memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mencapai prestasi kerja yang dicita-citakan. Secara spesifik disarankan perusahaan menerapkan “program kualitas kehidupan kerja*”*.

 Kedua, faktor imbalan yang pantas berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Agar komitmen organisasional pegawai meningkat melalui imbalan yang pantas, maka disarankan perusahaan menerapkan sistem imbalan yang pantas, yaitu (1) menerapkan sistem gaji yang memuaskan dan adil (2) menerapkan sistem promosi jabatan yang memuaskan dan adil. *Pertama*, disarankan perusahaan menerapkan sistem gaji yang memuaskan dan adil adalah (a) sistem gaji yang dapat memenuhi kebutuhan hidup pribadi dan keluarga yang memuaskan (b) sistem gaji yang memperhatikan tuntutan pekerjaan / deskripsi jabatan (c) sistem gaji yang memperhatikan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pribadi (d) sistem gaji yang memperhatikan pengalaman kerja (e) sistem gaji yang memperhatikan gaji rekan-rekan sekerja / struktur gaji (f) sistem gaji yang memperhatikan gaji pegawai perusahaan lain. Secara spesifik disarankan perusahaan menerapkan “sistem gaji berdasarkan survei gaji dan evaluasi jabatan”. *Kedua*, disarankan perusahaan menerapkan sistem promosi jabatan yang memuaskan dan adil, yaitu “sistem promosi jabatan berbasis prestasi kerja, harapan, dan cita-cita”. Dengan saran ini diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasional melalui imbalan yang pantas, sehingga imbalan yang pantas yang sekarang berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional dapat berubah menjadi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

 Ketiga, faktor kondisi kerja yang mendukung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Agar komitmen organisasional pegawai meningkat melalui kondisi kerja yang mendukung, maka disarankan perusahaan menerapkan (1) sirkulasi udara, temperatur udara, dan kesegaran udara di tempat kerja (2) keadaan cahaya yang terang (3) keadaan derau dan bising suara pabrik yang sedang (4) rumah yang dekat dengan tempat kerja (5) kebersihan, kemodernan dan kelengkapan fasilitas kerja, peralatan kerja, peralatan keamanan kerja, peralatan keselamatan kerja, fasilitas kesehatan. Dengan saran ini diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasional melalui kondisi kerja yang mendukung, sehingga kondisi kerja yang sekarang secara sendiri-sendiri tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional berubah menjadi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Secara spesifik disarankan perusahaan menerapkan sistem manajemen lingkungan, sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, dan sistem manajemen mutu.

 Keempat, faktor rekan sekerja yang mendukung berpengaruh positif dan signifikan dan paling berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Agar komitmen organisasional pegawai meningkat melalui rekan sekerja yang mendukung, maka disarankan perusahaan menerapkan (1) rekan sekerja memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk bekerja sama dalam memecahkan persoalan pekerjaan yang sulit (2) rekan sekerja yang bersedia mendengarkan dan memahami keluhan dan pendapat tentang memecahkan persoalan pekerjaan (3) rekan sekerja yang bersedia menolong dalam memecahkan persoalan pekerjaan (4) atasan langsung memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk bekerja sama dalam memecahkan persoalan pekerjaan yang sulit (5) atasan langsung yang bersedia mendengarkan dan memahami keluhan dan pendapat tentang memecahkan persoalan pekerjaan. Secara spesifik disarankan perusahaan menerapkan sistem pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi. Dalam menerapkan sistem pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi, maka disarankan perusahaan menerapkan tiga sistem, yaitu (1) sistem pelatihan dan pengembangan (*training and development*) berbasis kompetensi, (2) sistem pengembangan organisasi (*organization development*) berbasis kompetensi (3) sistem pengembangan karer (*career development*) berbasis kompetensi.

 Kelima, faktor kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Agar komitmen organisasional pegawai meningkat melalui kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, maka disarankan perusahaan menerapkan (1) kecocokan bakat dengan tuntutan jabatan / deskripsi jabatan (2) kecocokan pendidikan dengan jabatan (3) kecocokan pelatihan dengan jabatan (4) kecocokan pengalaman kerja dengan jabatan (5) kecocokan keterampilan dengan jabatan. Secara spesifik disarankan perusahaan menerapkan sistem kesesuaian kompetensi dengan jabatan.

Keenam, penelitian ini hanya menguji lima faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Untuk pengembangan teori kepuasan kerja dan teori komitmen organisasional, maka disarankan para peneliti lanjutan untuk menguji dan mengembangkan penelitian ini melalui objek penelitian yang sama, objek penelitian berbeda, subjek penelitian yang berbeda, dan menambah variabel independen (variabel kepuasan kerja).

### REFERENSI

As’ad, Moh. 2001. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta : Penerbit Liberty Yogyakarta

Azwar, Saifuddin. 2002. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya.* Edisi Kedua, Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar

Adam, J. Stacy. 1963. Toward an Understanding of Equity. Journal of Abnormal and Social Psychology, Volume 56. 422 – 436 dalam Gibson, James, L., John M. Ivancevich., James H. Donnelly, Jr., 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa Ir. Nunuk Adiarni, MM. Editor : DR. Lyndon saputra. Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara

Allen, R. W., D. L. Madison., L.W. Porter., P.A. Renwick., B.T. Mayes.1979. Organizational Politics : Tactics and Characteristics of Its Actors. California Management Review. 79. dalam Gibson, James, L., John M. Ivancevich., James H. Donnelly, Jr., 1994. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Editor : Agus Dharma, SH, M.Ed. Jakarta : Penerbit Erlangga

Bartol, Kathryn M. 1979. Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, role Stress and Turnover : A Multidimensional Approach. *Academy of Management Journal*. Volume 22. 815 – 821

Currivan, Douglas B. 1999. The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review.* Volume 9. Nomor 4. 495 –524

Curry J.P., D.S. Wakefield., James L.Price., and Charles W.Mueller. 1986. “On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment”. *Academy of Management Journal*. 847 - 858

Dessler, Gary. 1986. *Manajemen Personalia.* Diterjemahkan Oleh Agus Dharma, SH. Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Erlangga

---------------. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia.* Alih Bahasa Benyamin Molan. Penyunting Triyana Iskandarsyah. Edisi Ketujuh. Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo

Dauley, R. C., and D. J Kirk. 1992. Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. Human Relations. Volume 57. 305 – 316 dalam Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi.* Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo

Desimone, Randy, L., Jon M. Werner., David M. Harris. 2002. *Human Resource Development*. Natorp Boulevard. Ohio : South Western Thomson Learning

Drory, A. 1988. Politics in Organization and Its Perception Within the Organization. Organization Studies. Volume 9. No. 2. 165 – 179 dalam Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi.* Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo

Emory, C. William., dan Donald R. Cooper. 2000. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Kelima. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga

Feldman, D. C., dan H. J Arnold. 1985. Personality Types and Career Patterns : Some Empirical Evidence on Holland’s Model. Canadian Journal of Administrative Science*.*Volume 55. 192 –210 dalam Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi.* Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo

Flippo, Edwin B. 1988. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid 1. Terjemahan Moh Masud. Jakarta : Penerbit Erlangga

Folger, Robert. 1987. Reformulating The Preconditions of Resentment : A Referent Cognitions Model. dalam Masters, John C., and William P. Smith (ed). 1987. Social Comparison, Justice, and Relative Deprivation : Theoretical, Emperical, and Policy Perspectives*.* Hillsdale, N.J : Erlbaum & Associates dalam Gibson, James, L., John M. Ivancevich., James H. Donnelly, Jr., 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa Ir. Nunuk Adiarni, MM. Editor : DR. Lyndon Saputra. Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara

Gibson, James, L., John M. Ivancevich., James H. Donnelly, Jr., 1994. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Editor : Agus Dharma, SH, M.Ed. Jakarta : Penerbit Erlangga

Gibson, James, L., John M. Ivancevich., James H. Donnelly, Jr., 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa Ir. Nunuk Adiarni, MM. Editor : DR. Lyndon saputra. Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara

Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Gujarati, Damodar. 1985. *Basic Econometrics.* Tokyo : McGraw-Hill Book Company

Herzberg, Frederick., B. Mausner., and B. Snyderman. 1959. The Motivation Work*.* New York : Wiley. dalam Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi.* Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo dan dalam Dessler, Gary. 1986. *Manajemen Personalia.* Diterjemahkan Oleh Agus Dharma, SH. Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Erlangga

Holland, J. L. 1985. Making Vocational Choices : A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. Edition 2 . Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall dalam Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi.* Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo

Adnyani, I Gusti Ayu Dewi. 2003. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Hotel Pacung Mountain Resort Bali*. Tesis. Surabaya : Program Studi Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Johnston. 1984. *Econometric Methods.* Edisi Ketiga. New York : Mc Graw-Hill Book Company

Katzel, R. A., D. E Thompson., dan R. A Guzzo. 1992. How Job Satisfaction and Job Performance Are and Are Not Linked. dalam Cranny, C. J., P. C Smith., dan E. F Stone (ed). 1992. Job Satisfaction*.* New York : Lexington Books dalam Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi.* Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo

Locke, E. A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. dalam Dunnette, M. D (ed). 1976. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.* Chicago : Rand Mc Nally dalam Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi.* Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo

Luthans, Fred., H.S. Mc Caul., and N.G. Dowd. 1985. Organizational Commitment : A Comparison of American, Japanese, and Korean Employees. *Academy of Management Journal*. 213 - 219

Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., and Sirola, W. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay satisfaction, or Organizational Commitment. Journal of Organizational Behavior. 19 : 305 – 320 dalam Rivai, Harif Amali. 2001. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar****.*** Tesis. Yogyakarta : Program Magister Sains Universitas Gadjah Mada

Luthans, Fred., R. M Hodgetts., and S. A Rosenkrantz. 1988. *Real Managers.* Cambridge, MA : Ballinger

Mowday, R.., T., Porter, L.W., and Steers, R.M. 1982.” Employee Organizational Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, “ New York : Academic Press dalam Adam G. Alotaibi, 2001, Antecedents of Organizational Citizenship Behavior : A Study of Public Personnel in Kuwait, *Public Personnel Management*, Volume 30, Nomor 3 : 363 – 376

Mowday, R.., Steers, R., and Porter, L. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior. 14. 224 – 247. dalam Robinson, David., Linda Simourd., Frank Porporino. 1990. *Research on Staff Commitment : A Discussion Paper, Research Report Nomor R-18*. Research and Statistics Branch Correctional Service of Canada

Mowday, Richard T., Porter, Liman W., Steers, Richard M. 1982. Employee Organization Linkages. New York : Academic Press dalam Gibson, James, L., John M. Ivancevich., James H. Donnelly, Jr., 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa Ir. Nunuk Adiarni, MM. Editor : DR. Lyndon saputra. Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara

Maslow, Abraham. 1954. Motivation and Personality. New York : Harper & Row. dalam Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi.* Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo

Mottaz, C. J., 1988. Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*. 41. 467 - 482

Oreilly, C.O., and Coldwell, D. 1980. Job Choice : The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factor on Subsequent Satisfaction and Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 65. 559 - 565

Porter, Lyman W,. Steers, Ricfiard M,. Mowday, Richard T. Boulian, Paul V. 1974. Organizational Commitment. Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology.* Vol 59 Issue 5. 603 – 608

Porter, L. W. 1961. A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job. Dalam D. E. Porter, and P.B. Applewhite (eds.) Studies in Organizational Behavior and Management. 464 – 478. New York : International Text Book Company. Dalam As’ad, Moh. 2001. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta : Penerbit Liberty Yogyakarta

Pierce, J. L., and Dunham, R.B. 1987. Organizational Commitment : Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences. *Journal of Management*. 13. 163 - 178

PT Petrokimia Gresik. 2001. *PT Petrokimia Gresik*. Gresik : Penerbit PT Petrokimia Gresik

Rivai, Harif Amali. 2001. *Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepuasan Gaji dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar****.*** Tesis. Yogyakarta : Program Magister Sains Universitas Gadjah Mada

Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi.* Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo

Susskind, Alex M., Carl P. Borchgrevink., K. Michale Kacmar., Robert A. Brymer. 2000. Customer Sevice Employyes’ Behavioral Intentions and Attitudes : An Examination of Construct Validity and A Part Model. *Hospitality Management.* Volume 19. 53 – 77

Schwepker, Charles H. Jr. 2001. Ethical Climate’s relationship to Job Satisfaction, Organizational, and Turnover Intention in The Salesforce. *Journal of Business Research.* Volume 54. 39 - 52

Suriasumantri, Jujun S. 2001. *Filsafat Ilmu, Sebuah Pengantar Populer.* Jakarta : Pustaka Sinar Harapan

Stoner, James A. F. 1990. *Manajemen.* Terjemahan Alfonsus Sirait. Edisi Kedua (Revisi). Jilid 1. Jakarta : Penerbit Erlangga

Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Penerbit CV Alfabeta

Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : Penerbit PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia

Vandenberg, R. J., and Scorpello, V. 1994. A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Accupation and the Organization. *Journal of Organizational Behavior*. 15. 535 – 547

Sumodiningrat, Gunawan. 1998. *Ekonometrika.* Yogyakarta : Penerbit BPFE

Witt, L. A., dan L. G Nye. 1992. Gender and The Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology*.* Volume 57. 910 – 917 dalam Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi.* Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo.