

Faktor-faktor Kepuasan Kerja yang Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Eselon V PT. Pindad (Persero)*

DUANO FAJAR KURNIA, HENDANG SETYO RUKMI, AMBAR RUKMI

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: duano.jarmi@gmail.com

ABSTRAK

Sejak 5 tahun terakhir (2007-2012) terjadi penurunan komitmen karyawan Eselon V di Bagian Produksi terhadap PT. PINDAD yang ditandai dengan semakin bertambahnya jumlah karyawan tersebut yang mengundurkan diri. Faktor penyebabnya adalah ketidakpuasan kerja. Menghadapi kondisi tersebut, pihak manajemen PT. Pindad (Persero) berkeinginan untuk meningkatkan peningkatan kepuasan kerja guna meningkatkan komitmen organisasi karyawan Eselon V di Bagian Produksi. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan faktor kepuasan kerja mana yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi mengingat faktor-faktor kepuasan kerja cukup banyak. Dari hasil pengumpulan data di 5 Bagian Produksi dan pengolahan data dengan regresi linier diketahui bahwa faktor kepuasan yang paling berpengaruh adalah faktor promosi (X_3) dan kepuasan terhadap atasan (X_4). Oleh karena itu pihak manajemen PT. Pindad perlu meningkatkan kepuasan karyawan melalui perbaikan kebijakan karir atau promosi dan gaya kepemimpinan atasan agar komitmen organisasi karyawan Eselon V di Bagian Produksi meningkat.

Kata kunci: *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Turnover Karyawan*

ABSTRACT

Since the last 5 years (2007-2012) there area declining in employee commitment of Echelon V Production Division in the PT. PINDAD. This situation is marked by the increasing number of employees who resigned. The factor which gives huge influence of this situation is job dissatisfaction. Faced with these conditions, the management of PT. Pindad (Limited) intends to increase job satisfaction in order to increase organizational commitment of employees in the Division V Echelon Production. This study aimed to determine which job satisfaction factors that gives the most influence on organizational commitment. Using linear regression, the result show that the most influential factor is the satisfaction of promotion factor (X_3) and the satisfaction with superiors (X_4). Therefore, the management of PT. Pindad need to increase employee satisfaction through improved career or promotion policies and leadership style to increase employees organizational commitments in the Echelon V Production Division.

Keywords: *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Turnover*

* Makalah ini merupakan ringkasan dari Tugas Akhir yang disusun oleh penulis pertama dengan pembimbingan penulis kedua dan ketiga. Makalah ini merupakan draft awal dan akan disempurnakan oleh para penulis untuk disajikan pada seminar nasional dan/atau jurnal nasional.

1. PENDAHULUAN

PT. Pindad (Persero) adalah perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan alat-alat untuk keperluan militer. Pada tahun 1998, PT. Pindad (Persero) mengalami penurunan jumlah karyawan yang cukup besar karena krisis ekonomi Indonesia. Namun pada 5 tahun terakhir, yakni pada Tahun 2007 sampai dengan Tahun 2012, jumlah karyawan yang keluar atau berpindah ke perusahaan lain semakin banyak. Kondisi tersebut terutama terjadi pada karyawan Eselon V di Bagian Produksi, yang terdiri dari Divisi Tempa dan Cor, Divisi Senjata, Divisi Kendaraan Khusus, Divisi Mesin Industri dan Jasa, dan Divisi Bahan Peledak Komersial. Berpindahnya karyawan ke perusahaan lain mengindikasikan komitmen organisasi yang rendah karena menurut Luthans (2006) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu merupakan salah satu indikator tingginya komitmen organisasi karyawan. Rendahnya komitmen karyawan bisa disebabkan oleh ketidakpuasan kerja. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Robbins (2006) yang menyatakan bahwa dampak kepuasan kerja cenderung terpusat pada kinerja karyawan, tingkat kehadiran, dan tingkat keluar masuknya karyawan (*turnover*). Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung memiliki kinerja dan tingkat kehadiran yang lebih tinggi serta *turnover* yang lebih rendah dibandingkan dengan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2004), kepuasan kerja dipengaruhi oleh balas jasa yang layak dan adil, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, sarana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dalam kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan monoton atau tidak. Pakar lain, Robbins (2006), menyatakan bahwa ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu pekerjaan yang menantang, imbalan yang wajar, kondisi lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Terkait kondisi di PT. Pindad, penelitian ini bertujuan untuk menentukan faktor-faktor kepuasan kerja yang mana yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan Eselon V di Bagian Produksi. Dengan demikian upaya peningkatan komitmen organisasi melalui peningkatan kepuasan kerja dapat ditentukan berdasarkan skala prioritas.

2. METODOLOGI PENELITIAN

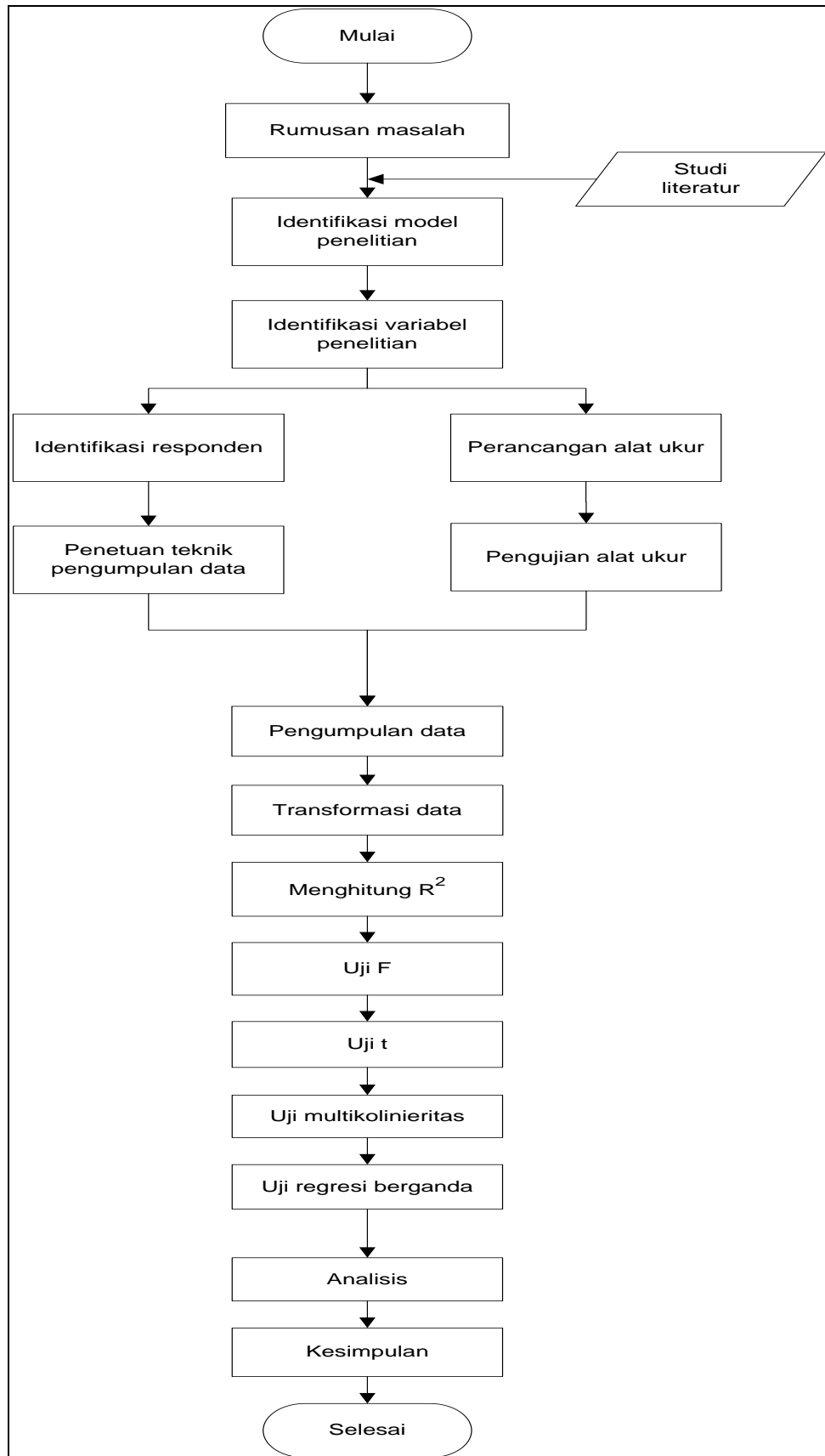
Metodologi penelitian dapat dilihat pada Gambar 1. Metode pengolahan data yang digunakan adalah metode regresi linier. Berikut uraian tahap-tahap dalam metodologi penelitian.

2.1 Identifikasi Model Penelitian

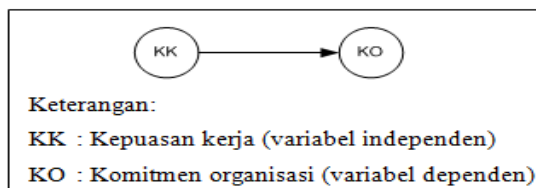
Menurut Luthan (2006), terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Ketika kepuasan kerja telah terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini bermaksud untuk menguji kembali hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dimana kepuasan kerja merupakan variabel independen dan komitmen organisasi merupakan variabel dependen. Penjelasan tentang model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.

2.2 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Kepuasan kerja menjadi variabel independen dimana variabel tersebut akan diuji hubungannya terhadap komitmen organisasi yang menjadi variabel dependen. Variabel kepuasan kerja yang digunakan mengacu kepada konsep kepuasan kerja dari Weiss, et al. (1967), sedangkan variabel komitmen organisasi yang digunakan mengacu kepada konsep komitmen organisasi dari Meyer and Allen (1990).



Gambar 1. Metodologi Penelitian



Gambar 2. Model Penelitian

2.3 Identifikasi Responden

Responden penelitian adalah karyawan Eselon V di Bagian Produksi. Bagian Produksi terdiri dari Divisi Tempa dan Cor, Divisi Senjata, Divisi Kendaraan Khusus, Divisi Mesin Industri dan Jasa, dan Divisi Bahan Peledak Komersial.

2.4 Penentuan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan kuesioner. Karena jumlah populasi karyawan Eselon V di Bagian Produksi tidak terlalu banyak, maka dilakukan sensus. Jumlah karyawan yang bekerja di Eselon V di Bagian Produksi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Pekerja Eselon V di Bagian Produksi

No.	Divisi	Jumlah
1	Tempa dan cor	41
2	Senjata	97
3	Kendaraan khusus	35
4	Mesin industri dan jasa	33
5	Bahan peledak komersial	10
Total		216

2.5 Perancangan Alat Ukur

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yang dikembangkan oleh *Weiss, et al (1967)*. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi adalah *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang dikembangkan oleh *Meyer and Allen (1997)*. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* memiliki 20 pertanyaan dimana alat ukur tersebut memiliki skala ordinal 1 sampai dengan 5. Seluruh pertanyaan tersebut dirancang dari 5 dimensi kepuasan kerja, yaitu kepuasan terhadap gaji (X_1), kepuasan terhadap pekerjaan (X_2), kepuasan terhadap promosi (X_3), kepuasan terhadap atasan (X_4), dan kepuasan terhadap rekan kerja (X_5). Setiap dimensi kepuasan kerja tersebut dijadikan variabel independen. *Organizational Commitment Questionnaire* memiliki 18 buah pertanyaan dimana alat ukur tersebut memiliki skala ordinal 1 sampai dengan 5. Seluruh pertanyaan tersebut dirancang dari 3 dimensi komitmen organisasi. Pada penelitian ini, seluruh pertanyaan yang dibentuk dari 3 dimensi komitmen organisasi digabungkan menjadi satu variabel dependen (Y).

2.6 Pengujian Alat Ukur

Sebelum alat ukur digunakan, terlebih dahulu harus diuji validitas dan uji reliabilitasnya. Namun pengujian tersebut tidak dilakukan karena alat ukur yang digunakan sudah pernah dipakai sebelumnya di banyak penelitian dan terbukti memiliki validitas yang baik dan tingkat reliabilitas yang tinggi.

2.7 Pengolahan Data

Metode pengolahan data menggunakan regresi linier. Proses pengolahan data dibantu program *SPSS Statistics 17.0*. Tahap-tahap pengolahan data adalah sebagai berikut:

1. Transformasi Data
Pengolahan data dengan menggunakan regresi linier mensyaratkan datanya memiliki skala interval. Untuk itu perlu dilakukan transformasi data dari data berskala ordinal menjadi data berskala interval. Transformasi tersebut dilakukan dengan menggunakan metode *successive interval*.
2. Menghitung Koefisien Determinasi (R^2)
Koefisien determinasi digunakan untuk menafsirkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap naik turunnya variabel terikat. Dalam penelitian ini, koefisien determinasi (R^2) akan menunjukkan persentase variasi komitmen organisasi yang dijelaskan oleh kepuasan gaji, kepuasan pekerjaan, kepuasan promosi, kepuasan terhadap atasan, dan kepuasan terhadap rekan kerja.
3. Uji Hipotesis Serempak (Uji F)
Uji F dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara serempak dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} pada tingkat signifikansi 0,05. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka dengan demikian koefisien regresi dianggap signifikan.
4. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)
Uji t digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi secara parsial dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} pada tingkat signifikansi 0,05. Jika hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka dikatakan bahwa koefisien regresi dikatakan signifikan.
5. Uji Multikolinearitas
Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi yang kuat di antara variabel-variabel independen yang diikutsertakan dalam pembentukan model. Variabel independen yang saling berkorelasi kuat akan mengakibatkan kesulitan dalam membuat kesimpulan. Untuk mendeteksi apakah model regresi linier mengalami multikolinearitas maka hal tersebut dapat diperiksa dengan melihat nilai toleransi dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* untuk masing-masing variabel independen. Jika suatu variabel independen mempunyai nilai toleransi $< 0,1$ dan $VIF > 10$ berarti telah terjadi multikolinearitas.
6. Uji Regresi Berganda
Penelitian ini mencoba untuk menganalisis apakah kepuasan gaji (X_1), kepuasan pekerjaan (X_2), kepuasan promosi (X_3), kepuasan terhadap atasan (X_4), dan kepuasan terhadap rekan kerja (X_5) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Y). Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas $X_1, X_2, X_3, X_4,$ dan X_5 pada variabel terikat Y maka model regresi berganda harus dibentuk. Persamaan regresi yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + e \quad (1)$$

Keterangan:

- Y : Komitmen organisasi
a : Konstanta
 b_n : Koefisien regresi masing-masing variabel bebas
 X_1 : Kepuasan gaji
 X_2 : Kepuasan pekerjaan
 X_3 : Kepuasan promosi
 X_4 : Kepuasan terhadap atasan
 X_5 : Kepuasan terhadap rekan kerja
e : *Error*

3. HASIL DAN ANALISIS

Hasil pengolahan data untuk setiap tahapan dalam regresi linier adalah sebagai berikut:

1. Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil perhitungan nilai R^2 untuk masing-masing Divisi dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Perhitungan R^2 Pada Setiap Divisi

Divisi	R square
Tempa & Cor	0.884
Senjata	0.229
Kendaraan Khusus	0.467
Mesin Industri & Jasa	0.482
Bahan Peledak Komersial	0.501

Tabel 2 menunjukkan bahwa kelima variabel independen (kepuasan gaji, kepuasan pekerjaan, kepuasan promosi, kepuasan terhadap atasan, dan kepuasan terhadap rekan kerja) mempengaruhi komitmen organisasi karyawan Divisi Tempa dan Cor sebesar 88,4%, mempengaruhi komitmen organisasi karyawan Divisi Senjata sebesar 22,9%, mempengaruhi komitmen organisasi karyawan Divisi Kendaraan Khusus sebesar 46,7%, mempengaruhi komitmen organisasi karyawan Divisi Mesin Industri dan Jasa sebesar 48,2%, dan mempengaruhi komitmen karyawan Divisi Bahan Peledak Komersial sebesar 50,1%.

2. Uji Hipotesis Serempak (Uji F)

Hasil perhitungan Uji F pada setiap divisi dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji F Pada Tiap Divisi

Divisi	Signifikansi hitung	Signifikansi penelitian
Tempa & Cor	0.000	0.05
Senjata	0.000	0.05
Kendaraan Khusus	0.000	0.05
Mesin Industri & Jasa	0.000	0.05
Bahan Peledak Komersial	0.022	0.05

Dari Tabel 3 terlihat bahwa tidak ada nilai signifikansi hitung yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen yang masuk dalam model perhitungan pada masing-masing divisi secara serempak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

3. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menghitung pengaruh variabel-variabel independen (X) secara parsial terhadap variabel dependen (Y). Pada penelitian ini uji hipotesis yang dilakukan adalah:

H_1 : Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel X dan Y

H_0 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel X dan Y

Penelitian ini menggunakan nilai signifikansi (α) sebesar 0,05, dimana hasil perhitungan nilai signifikansi variabel dependen (X) yang masuk ke dalam model penelitian akan dibandingkan dengan nilai signifikansi yang dipakai dalam penelitian. Jika nilai signifikansi yang didapat lebih kecil dari 0,05 maka H_1 diterima (terdapat hubungan

yang signifikan antara variabel X dan Y) dan sebaliknya. Hasil Uji t untuk setiap divisi dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji t Pada Tiap Divisi

Divisi	Variabel	Signifikansi hitung	Signifikansi penelitian
Tempa & Cor	X3	0.000	0.05
	X4	0.000	0.05
	X5	0.010	0.05
Senjata	X3	0.000	0.05
	X4	0.010	0.05
Kendaraan Khusus	X1	0.013	0.05
	X4	0.001	0.05
Mesin Industri & Jasa	X3	0.002	0.05
	X5	0.024	0.05
Bahan Peledak Komersial	X3	0.022	0.05

Dari Tabel 4 terlihat bahwa tidak ada nilai signifikansi hitung yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen yang masuk dalam model perhitungan pada masing-masing divisi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

4. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi yang kuat di antara variabel-variabel independen yang diikutsertakan dalam pembentukan model. Untuk mendeteksi apakah model regresi linier mengalami multikolinieritas maka hal tersebut dapat diperiksa dengan melihat nilai toleransi dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* untuk masing-masing variabel independen. Jika suatu variabel independen mempunyai nilai toleransi $< 0,1$ dan $VIF > 10$ berarti telah terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas untuk divisi tempa dan cor dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinieritas Untuk Setiap Divisi

Divisi	Variabel	Tolerance	VIF
Tempa & Cor	X3	0.515	1.942
	X4	0.447	2.236
	X5	0.396	2.524
Senjata	X3	0.966	1.036
	X4	0.966	1.036
Kendaraan Khusus	X1	0.911	1.097
	X4	0.911	1.097
Mesin Industri & Jasa	X3	0.843	1.186
	X5	0.843	1.186
Bahan Peledak Komersial	X3	1.000	1.000

Dari Tabel 5 terlihat bahwa tidak terdapat variabel independen yang mempunyai nilai toleransi yang $< 0,1$ dan $VIF > 10$. Artinya tidak terjadi multikolinieritas.

5. Uji Regresi Linier

Berdasarkan perhitungan regresi linier diperoleh model persamaan regresi linier untuk setiap divisi sebagai berikut:

A. Divisi Tempa dan Cor

Hasil pengujian data pada divisi Tempa dan Cor menghasilkan persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = 1,133 + 0,206X_3 + 0,146X_4 + 0,113X_5 \quad (2)$$

Keterangan:

Y : Komitmen organisasi

X₃ :Kepuasan promosi

X₄: Kepuasan terhadap atasan

X₅: Kepuasan terhadap rekan kerja

Dengan demikian, komitmen organisasi karyawan Divisi Tempa dan Cor dipengaruhi secara positif oleh kepuasan promosi, kepuasan terhadap atasan, dan kepuasan terhadap rekan kerja. Jika ketiga faktor kepuasan kerja tersebut meningkat, komitmen organisasi karyawan Divisi Tempa dan Cor akan meningkat. Faktor kepuasan promosi memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen organisasi karyawan Divisi Tempa dan Cor akan meningkat.

B. Divisi Senjata

Hasil pengujian data pada divisi Senjata menghasilkan persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = 1,896 + 0,136X_3 + 0,086X_4 \quad (3)$$

Keterangan:

Y : Komitmen organisasi

X₃:Kepuasan promosi

X₄: Kepuasan terhadap atasan

Dengan demikian, komitmen organisasi karyawan Divisi Senjata dipengaruhi secara positif oleh kepuasan promosi dan kepuasan terhadap atasan. Jika kedua faktor kepuasan kerja tersebut meningkat, komitmen organisasi karyawan Divisi Senjata akan meningkat. Faktor kepuasan promosi memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen organisasi karyawan Divisi Senjata.

C. Divisi Kendaraan Khusus

Hasil pengujian data pada kendaraan khusus menghasilkan persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = 1,421 + 0,151X_1 + 0,250X_4 \quad (4)$$

Keterangan:

Y : Komitmen organisasi

X₁:Kepuasan gaji

X₄: Kepuasan terhadap atasan

Dengan demikian, komitmen organisasi karyawan Divisi Kendaraan Khusus dipengaruhi secara positif oleh kepuasan gaji dan kepuasan terhadap atasan. Jika kedua faktor kepuasan kerja tersebut meningkat, komitmen organisasi karyawan Divisi Kendaraan Khusus akan meningkat. Faktor kepuasan terhadap atasan

memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen organisasi karyawan Divisi Kendaraan Khusus.

D. Divisi Mesin Industri dan Jasa

Hasil pengujian data pada divisi Mesin Industri dan Jasa menghasilkan persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = 1,220 + 0,271X_3 + 0,191X_5 \quad (5)$$

Keterangan:

Y: Komitmen organisasi

X₃:Kepuasan promosi

X₅: Kepuasan terhadap rekan kerja

Dengan demikian, komitmen organisasi karyawan Divisi Mesin Industri dan Jasa dipengaruhi secara positif oleh kepuasan promosi dan kepuasan terhadap rekan kerja. Jika kedua faktor kepuasan kerja tersebut meningkat, komitmen organisasi karyawan Divisi Mesin Industri dan Jasa akan meningkat. Faktor kepuasan promosi memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen organisasi karyawan Mesin Industri dan Jasa.

E. Divisi Bahan Peledak Komersial

Hasil pengujian data pada divisi Bahan Peledak Komersial menghasilkan persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = 0,539 + 0,657X_3 \quad (6)$$

Keterangan:

Y : Komitmen organisasi

X₃: Kepuasan promosi

Dengan demikian, komitmen organisasi karyawan Divisi Bahan Peledak Komersial dipengaruhi secara positif oleh kepuasan promosi. Jika kepuasan promosi tersebut meningkat, komitmen organisasi karyawan Divisi Bahan Peledak Komersial akan meningkat.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Pada penelitian ini dapat disimpulkan hal-hal berikut:

1. Faktor kepuasan yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi di Divisi Tempa dan Cor adalah kepuasan promosi.
2. Faktor kepuasan yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi di Divisi Senjata adalah kepuasan terhadap promosi.
4. Faktor kepuasan yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi di Divisi Kendaraan Khusus adalah kepuasan terhadap atasan.
5. Faktor kepuasan yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi di Divisi Mesin Industri dan Jasa adalah kepuasan terhadap promosi.
6. Faktor kepuasan yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi di Divisi Bahan Peledak Komersial adalah kepuasan terhadap promosi.
7. Peningkatan kepuasan yang berhubungan dengan faktor atasan dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan kepemimpinan.

8. Peningkatan kepuasan yang berhubungan dengan promosi bisa dilakukan dengan memberikan kesempatan pelatihan kompetensi kepada karyawan agar semakin besar kesempatan karyawan untuk mendapatkan pencapaian yang baik atas pekerjaannya.

REFERENSI

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization*. Journal of Occupational Psychology.

Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Ketigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.

Luthans, Fred. (2006). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Robbin, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2006). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. and Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: Work Adjustment Project, University of Minnesota.