

## **ANALISIS PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Dinda Frismandiri**

**Abstract:** The objectives of this research are to analyze direct influence of job satisfaction to employee's performance, to analyze indirect influence of job satisfaction to employees performance through commitment, to analyze direct influence job characteristic to employees performance, and to analyze indirect influence of job characteristic to employees performance through commitment.

Using questionnaire, data were collected from 111 employee's overall BPR at Kota Malang, sample taken by Proportional Random Sampling. Analysis used Path Analysis to test the direct influence and indirectly between job satisfaction to performance, and direct influence and indirectly between job to performance thorough commitment.

Result of research indicates that the job satisfaction have the direct influence to performance and also have the indirect influence to performance through commitment. This finding support the research Morisson (1997), Alhassan (2002), Riza (2001), Bhuian and Menguc (2002), and Pantja Djati and M. Khusaini ( 2003). Job characteristic only have the indirect influence to employees performance that is through komitmen. This finding supporting the research of Chonko and Wood ( 1985) and Ramaswami, Agarwal And Bhargava (1993), but not supporting the research of Fried and Ferris (1987). This research shown that the best influence is direct job satisfaction to performance, its meaning most influencing variable of performance attainment is the make-up of job satisfaction.

**Keyword:** Job satisfaction, job characteristic, commitment, employee's performance.

### **PENDAHULUAN**

Era globalisasi telah melanda berbagai aspek kehidupan manusia, dimana dunia semakin menyatu, tidak bisa lagi kejadian di suatu negara tertutup bagi dunia luar, teknologi informasi dan komunikasi telah merangsang perubahan hubungan antar bangsa yang tidak bisa lagi dibatasi dengan tembok tapal batas suatu negara. Globalisasi telah muncul sebagai fenomena baru yang telah dilahirkan oleh kemajuan jaman. Di bidang perekonomian hal ini membawa dampak yang cukup besar bagi industri-industri di Indonesia baik itu industri perdagangan, manufaktur maupun jasa.

Kondisi tersebut menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang semakin ketat di antara perusahaan sejenis. Organisasi di abad-21 seperti saat ini dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, servis, biaya maupun sumberdaya manusia yang profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut sumberdaya manusia memegang peranan yang penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih dalam, karena bagaimanapun juga manusialah yang akhirnya menentukan dan memprediksikan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijaksanaan, strategi, maupun langkah-langkah kegiatan operasional yang siap dilaksanakan (Unarajan,1996).

Sumber daya manusia, selain sebagai unsur pelaksana kegiatan-kegiatan organisasi yang akan menentukan keberhasilan suatu organisasi, mereka juga merupakan makhluk sosial yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Hasibuan, 1994:222). Usaha yang dilakukan manusia pada dasarnya tertuju pada pemenuhan kebutuhan sebagai manusia, untuk dapat hidup layak secara manusiawi berdasarkan hakekat kemanusiaannya. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya itu merupakan persyaratan penting dalam menempatkannya pada kedudukan sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia (Nawawi, 2001:15).

Perusahaan yang mengalami perubahan dalam lingkungan usaha yang semakin kompetitif, ketidakpuasan karyawan mungkin lebih banyak terjadi, ketika ketidakpuasan terjadi stabilitas dan keberhasilan organisasi akan terhambat. Sebagaimana dikemukakan (Wexley dan Yulk,1992:43) bahwa akibat pegawai yang tidak puas, produktivitas rendah, kualitas rendah, absensi yang tinggi timbul karena ketidakmampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan individu-individu. Sedangkan Robbins (2001:187) mengemukakan bahwa sekurangnya ada tiga alasan mengapa para manajer seharusnya peduli terhadap tingkat kepuasan kerja dalam organisasi mereka yaitu :

1. Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak terpuaskan lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.
2. Karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang baik dan usia yang lebih panjang.
3. Kepuasan pada pekerjaan akan dibawa ke kehidupan karyawan di luar pekerjaan.

Karyawan yang memperoleh kepuasan dalam bekerja akan menumbuhkan motivasi dalam dirinya untuk bertindak mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi. Robbins (2001:187) juga menambahkan bahwa seseorang dengan kepuasan kerja tinggi akan mempunyai sikap yang positif terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Selain kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan juga sebagai faktor yang ditemukan secara konsisten dalam pencapaian kinerja karyawan (Fried dan Ferris, 1987). Karakteristik pekerjaan merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan. Jadi karakteristik pekerjaan selain mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan juga akan mempengaruhi hasil kerja karyawan serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberikan kepada pemangku jabatan suatu perasaan tanggung jawab pribadi dan jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik maka karyawan akan mengetahui seberapa efektif dia bekerja (Robbins, 2001:168).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen. Komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dengan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2001:118). Jadi komitmen karyawan sebagai suatu sikap yang diambil karyawan akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap. Konsekuensi perilaku yang

muncul sebagai perwujudan tingginya komitmen karyawan pada organisasi adalah berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi (Meyer et al., 1989).

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan Fried dan Ferris (1987) bahwa terdapat hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu karakteristik pekerjaan juga memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, sebagaimana hasil penelitian Chonko dan Wood (1985) bahwa otonomi tugas, variabilitas tugas, identitas dan umpan balik sebagai dimensi dari karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Singh (1998) dengan hasil penelitian bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja, kepuasan dan komitmen. Selain itu juga diperoleh temuan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Temuan lain tentang pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja dan komitmen dikemukakan oleh Riza (2001) bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen.

Penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen dan kinerja antara lain Pantja Djati dan M. Khusaini (2003), dengan temuan kepuasan karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Begitu juga variabel kesetiaan, kemauan dan kebanggaan juga berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian Bhuin, Muhmin dan AlHassan (2002) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang menentukan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Sedangkan penelitian tentang pengaruh komitmen terhadap kinerja dilakukan Meyer et al. (1989) serta hasil penelitian Morisson (1997) yang mengemukakan bahwa komitmen karyawan kepada organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu tentang kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan, dan komitmen dengan kinerja karyawan dapat dibedakan dalam dua kelompok, pertama memfokuskan pada bagaimana pengaruh kepuasan kerja maupun karakteristik pekerjaan terhadap komitmen karyawan, sedangkan kedua memfokuskan pada bagaimana pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji bagaimana pengaruh kepuasan kerja maupun karakteristik pekerjaan terhadap komitmen, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, hal inilah yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu tersebut, jadi penelitian ini sifatnya mengembangkan hasil penelitian terdahulu tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut tujuan penelitian dair penelitian ini:

1. Menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen.
3. Menganalisis pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen.

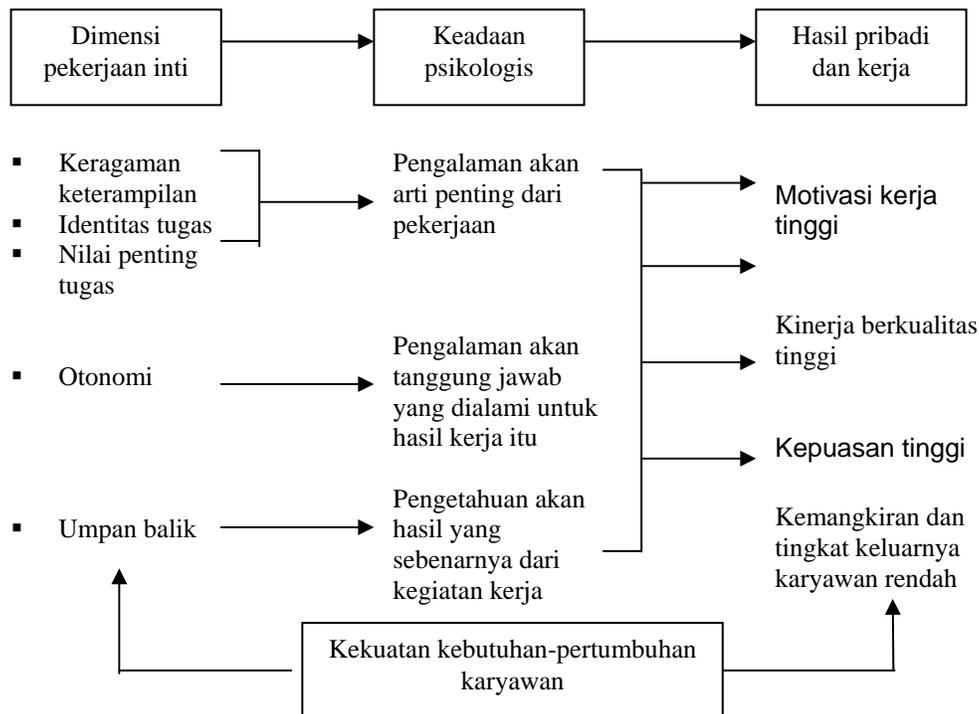
## TINJAUAN PUSTAKA

### Karakteristik Pekerjaan

Robbins (2001:169) menjelaskan tentang model karakteristik pekerjaan bahwa setiap pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yaitu sebagai berikut:

- 1) Keanekaragaman keterampilan  
Sejauhmana pekerjaan itu menuntut keanekaragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerja itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.
- 2) Identitas tugas  
Sejauhmana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali.
- 3) Pentingnya tugas  
Sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada pekerjaan orang lain.
- 4) Otonomi  
Sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan itu.
- 5) Umpan balik  
Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya.

Gambar 1  
Model Karakteristik Pekerjaan



Sumber: Robbins (2001:171)

Tiga dimensi pertama yaitu keragaman keterampilan, identitas tugas, dan nilai penting tugas secara bersama-sama akan menciptakan keadaan psikologis berupa kerja yang bermakna, artinya jika ketiga karakteristik pekerjaan ini ada dalam suatu pekerjaan, dapatlah diramalkan bahwa pemangku pekerjaan itu akan memandang pekerjaan itu sebagai hal yang penting, berharga, dan ada gunanya untuk dikerjakan. Pekerjaan yang memberikan otonomi kepada pemangku pekerjaan akan menimbulkan perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasilnya dan jika suatu perusahaan memberikan umpan balik, karyawan akan tahu seberapa efektif ia bekerja. Akhirnya kekuatan kebutuhan pertumbuhan dari seorang individu sebagai suatu variabel moderat yang memiliki arti penting dalam hubungannya antara karakteristik pekerjaan dengan hasil kerja.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2001:26) kepuasan kerja adalah “suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyak ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya orang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja tersebut. Oleh karena itu bila orang berbicara tentang sikap karyawan terhadap pekerjaannya maka yang dimaksudkan adalah kepuasan kerja itu sendiri.

Sedangkan kepuasan kerja menurut Tiffin seperti yang dikutip oleh As’ad (2001:104) “Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan dengan sesama karyawan”.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1) Suatu sikap atau pernyataan emosi seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalamannya dalam bekerja yang sering dinyatakan dengan ungkapan senang atau tidak senang.
- 2) Kepuasan kerja menunjukkan beberapa sikap yang dihubungkan dengan pekerjaan seperti sikap terhadap pekerjaan itu sendiri, sistem pengupahan, peluang promosi, pengawasan yang dilakukan, sikap terhadap kerjasama antar rekan kerja dan sikap terhadap kondisi kerja.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. As’ad (2001:115) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan dengan atasannya maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

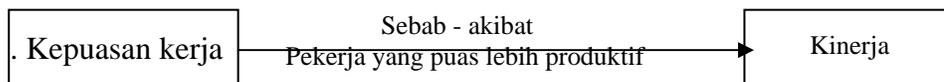
Blum dalam As'ad (2001:114) berpendapat bahwa faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja meliputi:

- a. Faktor individu, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan kerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil yang menyangkut pribadi maupun tugas.

### Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja

Gibson (1996:153) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang moderat antara kepuasan kerja dengan tingkat *turn over*, absensi dan aktivitas serikat pekerja, dimana kepuasan kerja para karyawan tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja. Demikian pula dengan ketidakpuasan para karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja. Ketidakpuasan beranjak dari persepsi ketidakadilan pembayaran, hubungan penyelia-bawahan yang buruk dan kondisi kerja yang tidak memadai.

Gambar 2  
Hubungan Kepuasan - Kinerja



Sumber: Gibson (1996:156)

Berdasarkan gambar tersebut dapat dipahami adanya hubungan sebab akibat antara kepuasan kerja dengan kinerja, dimana pekerja yang puas akan lebih produktif sehingga bisa mencapai kinerja yang baik.

### Komitmen Organisasi

Komitmen adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi, sebagaimana dikemukakan Luthans (1995:89) bahwa komitmen didefinisikan sebagai:

- a. Keinginan yang besar untuk tetap menjadi anggota organisasi atau bagian dari suatu organisasi.
- b. Kemauan untuk melakukan usaha maksimal dari kepentingan organisasi.
- c. Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Luthans (1995:78) mengemukakan tiga bentuk komitmen karyawan pada organisasi yaitu "Komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkesinambungan (*continue commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Individu bertahan dalam suatu organisasi karena keinginan sendiri.
- b. Komitmen berkesinambungan (*continue commitment*), yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Individu memutuskan untuk tetap berada pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Beberapa definisi yang dikemukakan diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses dari individu (karyawan) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Di samping itu komitmen pada organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu yang lebih dari sekadar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong keberhasilan organisasi tempatnya bekerja (Kuntjoro, 2002:6).

### **Kinerja**

Mangkunegara (2001 : 67) mengemukakan pengertian kinerja menurut adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Amstrong (1990:175) mengemukakan "penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan kinerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan."

Mangkunegara (2001:67) menjelaskan pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui :

- 1) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 2) Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi
- 3) Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

Selanjutnya Dharma (1992 : 142) mengemukakan bahwa standar dalam penilaian kinerja mencakup :

- 1) Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan
- 2) Kualitas/mutu yang dihasilkan
- 3) Ketepatan waktu kerja/sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

### **Penelitian yang Relevan**

a. Morrison (1997) meneliti tentang Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Organisasi (kinerja karyawan, komitmen, hubungan antar karyawan, dan keinginan untuk tetap bekerja di organisasi). Hasil penelitian Morrison menunjukkan bahwa:

- 1) Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 2) Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan.
- 3) Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen karyawan.
- 4) Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap hubungan antar karyawan.
- 5) Komitmen karyawan memiliki hubungan yang positif dengan keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan, selain itu komitmen karyawan juga memiliki hubungan yang positif dengan terciptanya hubungan baik antar karyawan.

b. Penelitian Riza (2001) tentang pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang terdiri dari variasi keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen.

Persamaan dengan penelitian ini adalah mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen, perbedaannya dalam penelitian Riza karakteristik pekerjaan dikaitkan dengan kepuasan kerja selanjutnya kepuasan kerja terhadap komitmen

karyawan, tetapi dalam penelitian ini karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen diuji pengaruhnya terhadap kinerja, selanjutnya diuji pula pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

- c. Kirkman dan Shapiro (2001) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan hasil penelitian sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi yang terdiri dari *collectivism*, *power distance*, *doing orientation*, dan *determinism* seluruhnya berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
- 2) Budaya organisasi yang terdiri dari *collectivism*, *power distance*, *doing orientation*, dan *determinism* ternyata hanya variabel *collectivism* dan *doing orientation* yang memiliki signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan dengan penelitian ini adalah meneliti faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja maupun komitmen organisasi, adapun perbedaannya adalah pada penelitian Kirkman dan Shapiro hanya diuji pengaruh dari budaya organisasi baik terhadap kepuasan kerja maupun pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen, sedangkan dalam penelitian ini kepuasan kerja dikaitkan dengan komitmen organisasi, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

- d. Yousef (2002) melakukan penelitian tentang hubungan antara stress pekerjaan, kepuasan kerja, dan komitmen. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa stress pekerjaan memiliki pengaruh langsung dan negatif terhadap komitmen karyawan, kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap komitmen karyawan, stress pekerjaan juga memiliki pengaruh langsung dan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu temuan yang dikemukakan oleh Yousef bahwa kepuasan kerja merupakan mediator hubungan antara stress pekerjaan dengan komitmen karyawan.

Persamaan dengan penelitian ini adalah menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan, sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini komitmen karyawan juga diuji dampaknya terhadap kinerja karyawan, selain itu dalam penelitian ini juga memasukkan variabel karakteristik pekerjaan sebagai variabel yang ikut mempengaruhi kinerja karyawan.

- e. Bhuian, Muhmin, dan AlHassan (2002) melakukan penelitian tentang Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi, dengan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang menentukan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.
- f. Bhuian dan Menguc (2002) melakukan penelitian tentang Evaluasi tentang Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi, sebagai pengembangan dari penelitian yang dilakukan Bhuian sebelumnya dengan memasukkan variabel karakteristik pekerjaan.

Beberapa hasil temuan dari penelitian Bhuin dan Menguc adalah sebagai berikut:

- 1) Karakteristik pekerjaan yang terdiri dari *Autonomy*, *Variety*, *Identity*, dan *Feedback* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
  - 2) Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Persamaan dengan penelitian ini adalah menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, adapun perbedaannya adalah dalam penelitian ini karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen juga diuji pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
- f. Penelitian Pantja Djati dan M. Khusaini (2003) tentang pengaruh dari kepuasan karyawan pada kompensasi terhadap komitmen pada organisasi serta dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan. Konsep kepuasan kompensasi terdiri dari kepuasan kompensasi material, kompensasi social dan kompensasi aktivitas. Sedangkan komitmen organisasi terdiri dari kesetiaan, kemauan dan kebanggaan, sementara konsep prestasi kerja dilihat dari kecakapan karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi social mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Begitu juga variabel kesetiaan, kemauan dan kebanggaan juga berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Persamaan dengan penelitian ini adalah menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen dan dampaknya terhadap kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya dalam penelitian ini dimasukkan karakteristik pekerjaan sebagai variabel yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Kerangka Penelitian**

#### a. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja menunjukkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, atau sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya orang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja tersebut.

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja seorang karyawan akan ditentukan oleh tingkat kepuasan kerjanya. Hal ini mengacu pada penelitian Morrison (1997) tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi, dimana kinerja organisasi diukur dari kinerja karyawan, komitmen, hubungan antar karyawan, dan keinginan untuk tetap bekerja di organisasi. Hasil temuannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan keempat indikator kinerja organisasi. Di antara keempat indikator kinerja organisasi, ternyata kepuasan kerja memiliki hubungan yang paling kuat dengan kinerja karyawan.

#### b. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja selain memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, juga memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, artinya karyawan yang puas akan menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Sebagaimana hasil penelitian Bhuian, Muhmin, dan AlHassan (2002) tentang kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dengan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang menentukan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Demikian pula Morrison (1997) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan atau kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

#### c. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan

*Job Characteristics Model (JCM)* yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1980) menjelaskan kekuatan pertumbuhan kebutuhan dari seorang individu untuk mencapai kepuasan, sebagai suatu variabel moderat yang memiliki arti penting dalam hubungannya antara karakteristik pekerjaan dengan hasil kerja. Implikasi dari model karakteristik pekerjaan bahwa ketika kekuatan pertumbuhan kebutuhan terpenuhi dari karakteristik pekerjaan, maka akan tercapai kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi (Hackman dan Oldman, 1980).

Fried dan Ferris (1987) mengemukakan bahwa terdapat hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Singh (1997) juga mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki hubungan linier terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen.

#### d. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi

Beberapa penelitian mendukung bahwa terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi, seperti Hunt, Chonko dan Wood (1985) yang menyatakan bahwa otonomi tugas, variabilitas, identitas dan umpan balik sebagai dimensi dari karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan

terhadap organisasi. Hasil serupa dikemukakan Ramaswami, Agarwal dan Bhargava (1993) yang menyatakan adanya pengaruh langsung antara otonomi tugas, variability dan umpan balik terhadap komitmen organisasi.

Bhuiyan dan Menguc (2002) mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan yang terdiri dari *Autonomy*, *Variety*, *Identity*, dan *Feedback* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

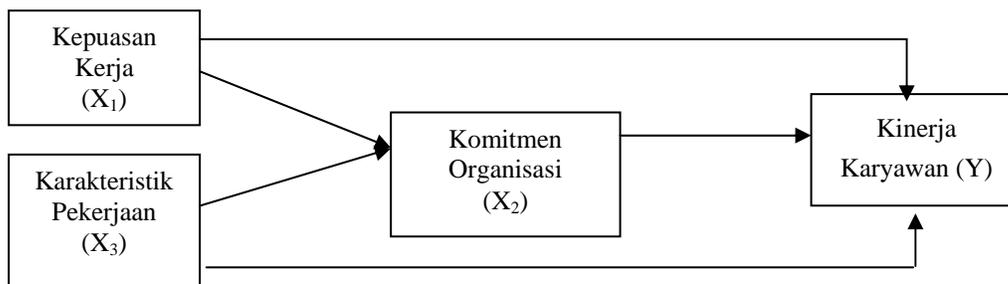
e. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen merupakan unsur penting bagi organisasi karena alasan: komitmen akan berpengaruh terhadap *turnover* karyawan (Teet dan Mayer, 1993), dan komitmen menunjukkan adanya hubungan dengan kinerja karyawan (Meyer et. al, 1989). Hal ini didukung dengan hasil penelitian Morisson (1997) yang mengemukakan bahwa komitmen karyawan kepada organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian di Indonesia tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen dan dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan dilakukan oleh Pantja Djati dan M. Khusaini (2003) dengan temuan bahwa kepuasan karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Begitu juga variabel kesetiaan, kemauan dan kebanggaan juga berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian sebagai berikut

Gambar 3  
Model Penelitian



Berdasarkan kerangka konseptual penelitian tersebut dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y)
2. Terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen (X<sub>2</sub>).
3. Terdapat pengaruh langsung karakteristik pekerjaan (X<sub>3</sub>) terhadap terhadap kinerja karyawan (Y).
4. Terhadap pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen (X<sub>2</sub>).

## METODE PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah survey yang bersifat *explanatory*, berusaha menguji hubungan kausalitas antara karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja karyawan sedangkan alat analisis yang digunakan adalah analisis Regresi.

### Variabel Penelitian

a. Kepuasan Kerja ( $X_1$ )

Pengukuran kepuasan kerja menggunakan metode *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* (Greenberg dan Baron, 2000:174) dengan indikator:

- 1) Utilisasi kemampuan
- 2) Wewenang
- 3) Kebijakan dan praktik
- 4) Independensi
- 5) Supervisi dan relasi

Pengukuran variabel kepuasan kerja menggunakan Skala Likert dengan Skala 1-5.

b. Komitmen ( $X_2$ )

Pengukuran komitmen dalam penelitian ini mengacu pada Meyer dan Allens (Morisson, 1997:47) dengan indikator sebagai berikut:

- 1) *Positive feeling of identification with* (Identifikasi)  
Bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, suasana saling mendukung di antara para pegawai dengan organisasi, kerelaan menyumbangkan sesuatu bagi terciptanya tujuan organisasi.
- 2) *Attachment to* (Keterlibatan)  
Partisipasi atau keterlibatan karyawan untuk mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja.
- 3) *Involvement in the work organization* (loyalitas)  
Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi dimana mereka bekerja.

Pengukuran variabel komitmen menggunakan Skala Likert dengan skala 1-5.

c. Karakteristik Pekerjaan ( $X_3$ )

Pengukuran karakteristik pekerjaan mengacu pada instrumen yang dikembangkan oleh Hacman dan Oldham yaitu model Job Diagnostic Survey (JDS) dengan lima karakteristik (Luthans, 1995:239) yaitu:

- 1) Keragaman keterampilan  
Sejauhmana tugas itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga dapat menggunakan sejumlah ketrampilan dan bakat yang berbeda.
- 2) Identitas tugas  
Sejauhmana tugas itu menuntut diselesaikannya secara utuh dan dapat dikenali.
- 3) Pentingnya tugas  
Sejauh mana tugas itu mempunyai dampak yang cukup besar pada pekerjaan orang lain.
- 4) Otonomi  
Sejauh mana tugas itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan tugas itu dan dalam menentukan prosedur untuk digunakan dalam menyelesaikan tugas.
- 5) Umpan balik  
Sejauh mana pelaksanaan kegiatan tugas yang dituntut oleh tugas itu menghasilkan informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya

Pengukuran variabel karakteristik pekerjaan menggunakan Skala 1-7.

d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur dengan metode *self rating* sebagaimana penelitian yang dilakukan Goris et.all (2000). Pemilihan *self rating* didasarkan pada pertimbangan *self rating* dapat mencegah pengukuran kinerja yang bersifat global dan hanya terdiri dari satu dimensi oleh superior, sehingga dengan *self rating* dapat mencegah pengaruh *hallo effect* dari superior. Indikator yang digunakan dalam metode *self rating* sebagaimana dilakukan oleh Goris et.all (2000) terdiri dari 3 dimensi yaitu:

- a. *Quality of performance*
- b. *Quantity of performance*
- c. *Overall job performance*

Indikator *quality of performance* dan *quantity of performance* masing-masing menggunakan 2 butir pertanyaan, selanjutnya rata-rata skor dari kedua indikator tersebut digunakan untuk mengukur *overall job performance* (Goris et.all, 2000). Kuesioner disusun dengan Skala 1-7, skala 7 menunjukkan kinerja tinggi sedangkan skala 1 menunjukkan kinerja rendah.

**Instrumen Penelitian**

Instrumen yang dipakai sebagai alat untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah berupa daftar pertanyaan tertulis/kuesioner yang bersifat tertutup dimana responden memilih alternatif jawaban yang dianggap paling tepat. Pilihan jawaban dalam kuisisioner disusun menggunakan skala Likert lima tingkat dengan skor 1 sampai 5. Sebelum instrumen digunakan untuk pengumpulan data, dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kota Malang. Keseluruhan Bank Perkreditan Rakyat di Kota Malang adalah 12 bank, sedangkan jumlah karyawan keseluruhan adalah 154 orang.

Teknik pengambilan sampel secara *proportional random sampling* atau pengambilan sampel secara proporsional untuk tiap-tiap karyawan BPR. Pengambilan sampel secara proporsional harus diketahui terlebih dahulu jumlah sampel yang diambil, dalam hal ini digunakan rumus Slovin (Umar, 2001:108) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N ( e )^2}$$

dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Persentase tingkat kesalahan pengambilan sampel yang dapat diterima, dalam penelitian ini ditentukan 5% (0,05).

Jadi besarnya sampel yang dihitung dengan rumus Slovin adalah 111 karyawan.

Selanjutnya pengambilan sampel secara proporsional pada masing-masing BPR

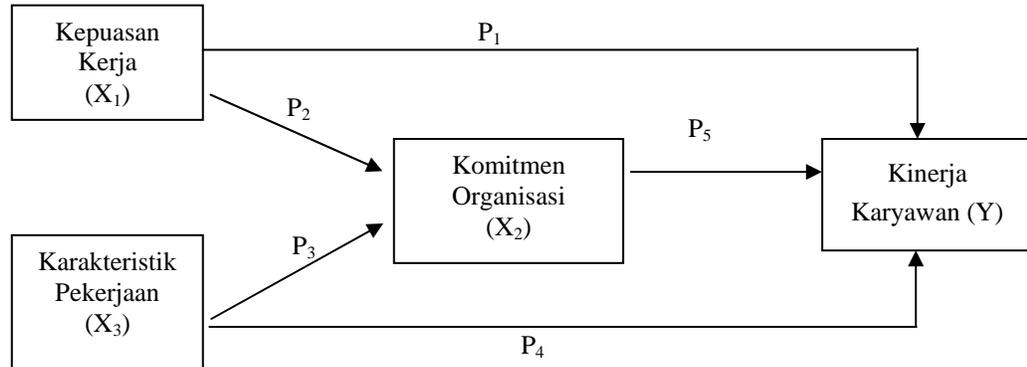
**Analisis Data**

Bertitik tolak dari tujuan penelitian dan rumusan hipotesis, maka teknik analisis data digunakan adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan pengembangan dari Regresi, sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hirarki kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik hubungan langsung maupun tidak langsung (Hasan, 1992:12).

Langkah-langkah analisis jalur (*Path Analysis*) adalah sebagai berikut:

- a. Menggambar model teoritis berupa diagram jalur berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang relevan.

Gambar 4  
Model *Path Analysis*



- b. Model jalur hubungan kausal masing-masing variabel:

- 1) Hubungan kausal antara X<sub>1</sub>, X<sub>3</sub> dengan X<sub>2</sub>

$$X_2 = P_2 \cdot X_1 + P_3 \cdot X_3 + P_K \cdot R_K$$

Keterangan:

P<sub>2</sub> = Koefisien jalur X<sub>1</sub> dengan X<sub>2</sub>

P<sub>3</sub> = Koefisien jalur X<sub>3</sub> dengan X<sub>2</sub>

X<sub>1</sub> = Kepuasan kerja

X<sub>2</sub> = Komitmen

X<sub>3</sub> = Karakteristik Pekerjaan

R<sub>KK</sub> = Koefisien residual (*Error*)

- 2) Hubungan kausal antara X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> dengan Y

$$Y = P_1 \cdot X_1 + P_4 \cdot X_3 + P_5 \cdot X_2 + P_K \cdot R_K$$

Keterangan:

P<sub>1</sub> = Koefisien jalur X<sub>1</sub> dengan Y

P<sub>4</sub> = Koefisien jalur X<sub>3</sub> dengan Y

P<sub>5</sub> = Koefisien jalur X<sub>2</sub> dengan Y

X<sub>1</sub> = Kepuasan kerja

X<sub>2</sub> = Komitmen

X<sub>3</sub> = Karakteristik pekerjaan

R<sub>K</sub> = Koefisien residual (*Error*)

- c. Menafsirkan hasil pengolahan data dengan memperhatikan:

- 1) Koefisien regresi standar (*standardized coefficient*) atau Beta yang berfungsi sebagai koefisien jalur (P)

- 2) Nilai F<sub>hitung</sub> sebagai uji model pada taraf signifikan α = 5%.

- 3) Nilai t<sub>hitung</sub> untuk masing-masing Beta (koefisien jalur), yang menunjukkan signifikansi koefisien jalur yang bersangkutan.

- d. Menghitung besarnya koefisien pada jalur yang terbentuk untuk mengetahui jalur yang paling tepat dipilih, dengan cara mengalikan besarnya koefisien jalur pada jalur yang terbentuk.

Keseluruhan proses penghitungan *Path Analysis* dilakukan dengan bantuan program SPSS Versi 10.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis

a. Hasil analisis Regresi Model 1

Model 1 menyajikan analisis regresi antara kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen, hasil analisis diperoleh persamaan jalur:

$$X_2 = 0,618 X_1 + 0,193 X_3$$

Hasil uji F diperoleh nilai  $F_{hitung} = 68,341 > F_{tabel} = 3,07$  dengan probabilitas 0,000 lebih kecil 0,05 dengan demikian dapat dinyatakan bahwa model dapat menjelaskan pengaruh kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen. Kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan memberikan kontribusi sebesar 55% ( $R^2 = 0,550$ ) terhadap variasi perubahan komitmen karyawan.

Hasil Uji t dapat diketahui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan ditunjukkan  $t_{hitung} = 7,816 > t_{tabel} = 1,98$  dengan probabilitas 0,000 < 0,05, demikian pula variabel karakteristik pekerjaan teruji berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan ditunjukkan nilai  $t_{hitung} = 2,440 > t_{tabel} = 1,98$  dengan probabilitas 0,016 < 0,05.

b. Analisis Regresi Model 2

Hasil analisis regresi antara kepuasan kerja ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), dan karakteristik pekerjaan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $X_4$ ) diperoleh persamaan jalur sebagai berikut:

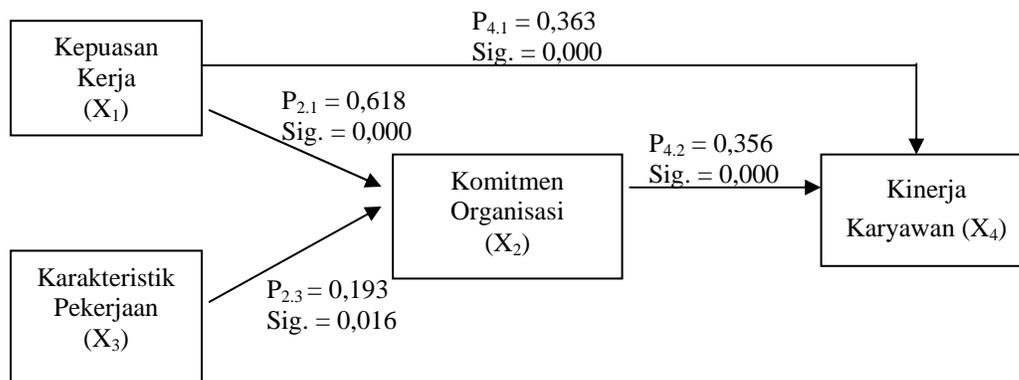
$$X_4 = 0,363 X_1 + 0,356 X_2 + 0,116 X_3$$

Hasil analisis diperoleh nilai  $F_{hitung} = 44,768 > F_{tabel} = 3,07$  dengan probabilitas 0,000 lebih kecil 0,05 dengan demikian dapat dinyatakan bahwa model dapat menjelaskan pengaruh kepuasan kerja, komitmen dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja, komitmen dan karakteristik pekerjaan memberikan kontribusi sebesar 54,4% ( $R^2 = 0,544$ ) terhadap variasi perubahan kinerja karyawan.

Hasil Uji t dapat diketahui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ditunjukkan  $t_{hitung} = 3,650 > t_{tabel} = 1,98$  dengan probabilitas 0,000 < 0,05, demikian pula variabel komitmen teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan nilai  $t_{hitung} = 3,673 > t_{tabel} = 3,673$  dengan probabilitas 0,000 < 0,05, sedangkan karakteristik pekerjaan teruji tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ditunjukkan nilai  $t_{hitung} = 1,417 < t_{tabel} = 1,98$  dengan probabilitas 0,160 > 0,05.

Langkah selanjutnya dalam analisis jalur setelah analisis Regresi adalah rekonstruksi jalur hubungan kausal antar variabel yang satu dengan yang lain. Adapun konstruksi jalur yang diperoleh berdasarkan hasil analisis adalah sebagai berikut:

Gambar 5  
Model Dekomposisi Empirik



Dengan memperhatikan gambar 8 selanjutnya dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan. Adapun persamaan jalur yang diperoleh dari model dekomposisi empirik tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan karakteristik pekerjaan ( $X_3$ ) terhadap komitmen ( $X_2$ )

$$X_2 = P_{2.1} \cdot X_1 + P_{2.3} \cdot X_3 + P_K \cdot R_K$$

$$X_2 = 0,618 X_1 + 0,193 X_3$$

- b. Pengaruh kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan komitmen ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $X_4$ )

$$X_4 = P_{4.1} \cdot X_1 + P_{4.2} \cdot X_2 + P_{4.3} \cdot X_3 + P_K \cdot R_K$$

$$X_4 = 0,363 X_1 + 0,356 X_2$$

Karakteristik pekerjaan ( $X_3$ ) tidak dimasukkan dalam persamaan jalur karena pengaruhnya terhadap kinerja adalah tidak signifikan.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari jalur yang ada dengan cara melihat koefisien jalurnya, untuk pengaruh tidak langsung ditentukan dengan cara mengalikan koefisien jalur pada masing-masing jalur yang terbentuk, nilai perkalian yang paling tinggi merupakan jalur terbaik yang dapat digunakan.

Berdasarkan persamaan jalur yang telah disajikan dapat dijelaskan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut:

- 1) Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $X_4$ ) dengan koefisien jalur  $P_{4.1} = 0,363$
- 2) Pengaruh komitmen ( $X_2$ ) terhadap terhadap kinerja karyawan ( $X_4$ ) dengan koefisien jalur  $P_{4.2} = 0,356$
- 3) Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $X_4$ ) melalui komitmen ( $X_2$ ) dengan koefisien jalur  $P_{2.1} \times P_{4.2} = 0,618 \times 0,356 = 0,220$
- 4) Pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $X_4$ ) melalui komitmen ( $X_2$ ) dengan koefisien jalur  $P_{2.3} \times P_{4.2} = 0,193 \times 0,356 = 0,069$

Tabel 1  
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

	Pengaruh		Koefisien Jalur
	Langsung	Tidak Langsung	
Kepuasan Kerja	Kinerja	-	0,363
Kepuasan Kerja	-	melalui Komitmen	0,220
Karakteristik Pekerjaan	-	melalui Komitmen	0,069

Sumber: Data diolah, 2006.

Jadi jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki nilai koefisien jalur ( $P = 0,363$ ) lebih besar dari pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen ( $P = 0,220$ ), serta lebih besar dari pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui komitmen ( $P = 0,069$ ), dengan demikian jalur paling baik pengaruh kepuasan kerja terhadap terhadap kinerja karyawan adalah jalur langsung.

### Uji Hipotesis

- a. Hipotesis I

Berdasarkan hasil analisis jalur pada gambar 8 di atas diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,232 dan nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  berarti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dinyatakan positif dan

signifikan, dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $X_4$ )" diterima.

b. Hipotesis II

Selanjutnya untuk pengujian hipotesis kedua yaitu pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen, berdasarkan gambar 8 diketahui variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,618 dengan signifikan  $0,000 < 0,05$  selanjutnya komitmen juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,356 dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , jadi dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen, dengan demikian hipotesis kedua diterima.

c. Hipotesis III

Berdasarkan hasil analisis jalur pada gambar 8 di atas diketahui bahwa karakteristik pekerjaan memiliki koefisien jalur sebesar 0,116 dan nilai signifikan  $0,160 > 0,05$  berarti pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja adalah tidak signifikan, dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "Terdapat pengaruh langsung karakteristik pekerjaan ( $X_3$ ) terhadap komitmen ( $X_2$ )" ditolak.

d. Hipotesis IV

Selanjutnya untuk pengujian hipotesis keempat yaitu pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja melalui komitmen, berdasarkan gambar 8 diketahui variabel karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,193 dan nilai signifikan  $0,016 < 0,05$  selanjutnya komitmen juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,356 dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , jadi dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen, dengan demikian hipotesis keempat diterima.

## Pembahasan

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat melalui dua jalur, jalur pertama yaitu pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja, dan jalur kedua yaitu pengaruh tidak langsung kepuasan kerja melalui komitmen, hal ini menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan dapat berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, maupun berdampak pada peningkatan komitmen, yang pada akhirnya tingginya komitmen akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Jika dibandingkan antara pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja dengan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen, ternyata jalur langsung memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung, artinya bahwa peningkatan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja, dibandingkan pengaruhnya terhadap peningkatan komitmen, yang pada akhirnya menyebabkan peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa temuan terdahulu seperti Morrison (1997) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, selain hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Pantja Djati dan M. Khusaini (2003) yang mengemukakan bahwa kepuasan karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Selanjutnya variabel kesetiaan, kemauan dan kebanggaan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian Bhuian, Muhmin, dan AlHassan (2002) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang menentukan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian Riza (2001) dengan temuan kepuasan kerja karyawan

berpengaruh signifikan terhadap komitmen. Hasil penelitian Bhuian dan Menguc (2002) dengan temuan karakteristik pekerjaan yang terdiri dari *Autonomy*, *Variety*, *Identity*, dan *Feedback* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, selanjutnya kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja disebabkan kepuasan kerja menunjukkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, atau sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya orang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja tersebut. Sebagaimana dikemukakan Gibson (1996:153) bahwa terdapat hubungan yang moderat antara kepuasan kerja dengan tingkat *turn over*, absensi dan aktivitas serikat pekerja, dimana kepuasan kerja para karyawan tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja. Demikian pula dengan ketidakpuasan para karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja. Ketidakpuasan beranjak dari persepsi ketidakadilan pembayaran, hubungan penyelia-bawahan yang buruk dan kondisi kerja yang tidak memadai.

Kepuasan kerja selain memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja yaitu melalui komitmen, artinya peningkatan kepuasan kerja juga akan menyebabkan peningkatan komitmen karyawan, selanjutnya tingginya komitmen akan menyebabkan tingginya kinerja yang dicapai. Komitmen karyawan pada organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dengan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2001:118). Komitmen karyawan sebagai suatu sikap yang diambil karyawan bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap. Konsekuensi perilaku yang muncul sebagai perwujudan tingginya komitmen karyawan pada organisasi antara lain : rendahnya tingkat pergantian (keluar masuk) karyawan, rendahnya tingkat kemangkiran (absensi), tingginya motivasi kerja, dan berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Komitmen merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan, dimana ia akan memfokuskan usahanya untuk keberhasilan dan kelancaran organisasi. Apabila karyawan telah memperoleh kepuasan kerja maka akan menyebabkan terciptanya komitmen, baik komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkesinambungan (*continue commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*) (Luthans, 1995:78). Komitmen afektif ditunjukkan dari kemauan karyawan bertahan dalam suatu organisasi karena keinginan sendiri, berarti apabila karyawan merasa puas maka akan timbul keinginan dari dalam dirinya sendiri untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen berkesinambungan ditunjukkan dari keinginan karyawan untuk tetap berada pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Berarti apabila karyawan merasa puas maka timbul keinginan karyawan untuk tetap berada pada suatu organisasi karena menganggapnya dengan tetap tinggal di organisasi terpenuhi kebutuhannya. Sedangkan komitmen normatif timbul karena karyawan ingin tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil analisis jalur diperoleh temuan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja yaitu melalui komitmen, sedangkan pengaruh langsung karakteristik terhadap kinerja adalah tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya tuntutan keragaman keterampilan, memiliki identitas tugas yang jelas, signifikansi tugas yang baik, otonomi tugas yang tinggi, serta umpan balik yang mudah diperoleh akan menyebabkan tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi, selanjutnya tingginya komitmen karyawan akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Chonko dan Wood (1985) dan Ramaswami, Agarwal dan Bhargava (1993) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Tetapi berlawanan dengan temuan Fried dan Ferris (1987) yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan disebabkan karakteristik pekerjaan dengan dimensi keragaman keterampilan, identitas tugas, nilai penting tugas, otonomi dan umpan balik akan menciptakan keadaan psikologis berupa pengalaman akan arti penting pekerjaan, pengalaman akan tanggung jawab, serta pengetahuan akan hasil sebenarnya dari pekerjaan. Apabila pekerjaan yang dihadapi memiliki arti penting bagi dirinya maupun perusahaan, maka akan menciptakan suatu keikatan emosional serta keterlibatan karyawan dalam pencapaian keberhasilan organisasi, selain itu pekerjaan yang memberikan otonomi kepada pemangku pekerjaan akan menimbulkan perasaan tanggung jawab, hal ini akan menciptakan motivasi kepada karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut, apabila karyawan mampu menyelesaikannya dan karyawan tahu seberapa efektif ia bekerja maka akan tercipta kepuasan kerja. Jadi karakteristik pekerjaan justru akan menciptakan komitmen berupa keikatan emosional dan keterlibatan karyawan, selanjutnya komitmen inilah yang akan mempengaruhi kinerja karyawan, selain itu kemungkinan besar karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, selanjutnya kepuasan akan berpengaruh terhadap kinerja.

Implikasi hasil penelitian bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dapat ditempuh dengan dua alternatif, alternatif pertama untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, atau dengan alternatif kedua dengan cara menumbuhkan komitmen karyawan terhadap organisasi yang lebih besar lagi. Kepuasan kerja yang perlu ditingkatkan dalam upaya peningkatan kinerja adalah kepuasan dalam hal memberikan kesempatan yang lebih besar bagi karyawan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan dalam pekerjaan serta kesempatan mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu. Hal ini akan menciptakan tantangan dalam pekerjaan, sehingga dapat menghindari terjadinya penurunan semangat dan kegairahan kerja yang akan berdampak pada tercapainya kepuasan kerja. Selain itu tercapainya kepuasan kerja dapat dilakukan dengan memberikan jaminan kepada karyawan bahwa pekerjaan dapat menjamin kelangsungan hidup karyawan. Hal ini merupakan upaya peningkatan kepuasan kerja dari sisi pemenuhan kebutuhan, artinya apabila karyawan terjamin pemenuhan kebutuhannya maka akan dicapai kepuasan kerja. Selanjutnya untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat dilakukan antara lain dengan memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawan, hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi, selain itu komitmen dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan keterlibatan karyawan untuk berpartisipasi dalam berbagai keputusan, sehingga menumbuhkan keyakinan karyawan bahwa yang diputuskan adalah keputusan bersama. Peningkatan komitmen dapat juga dilakukan dengan memperhatikan karakteristik pekerjaan, apabila pekerjaan memiliki arti makna penting bagi karyawan dan organisasi, memberikan otonomi dalam pelaksanaannya, serta adanya umpan balik maka akan menciptakan keikatan emosional dan keterlibatan karyawan serta tingginya tanggung jawab.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, berarti tingginya kepuasan kerja karyawan akan menyebabkan tingginya kinerja yang dicapai.

- Temuan ini mendukung penelitian Morisson (1997) bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen, berarti tingginya kepuasan kerja selain berdampak langsung pada peningkatan kinerja juga menyebabkan tingginya komitmen, selanjutnya tingginya komitmen akan menyebabkan tingginya kinerja karyawan. Temuan ini mendukung penelitian AlHassan (2002) dan Riza (2001) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang menentukan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, serta mendukung hasil penelitian Bhuian dan Menguc (2002) Pantja Djati dan M. Khusaini (2003), yang mengemukakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen, selanjutnya variabel komitmen berpengaruh terhadap prestasi kerja.
  3. Terdapat pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen, artinya tingginya komitmen juga dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, selanjutnya tingginya komitmen akan menyebabkan tingginya kinerja karyawan. Temuan ini mendukung hasil penelitian Chonko dan Wood (1985) dan Ramaswami, Agarwal dan Bhargava (1993) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.
  4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh secara tidak langsung yaitu melalui komitmen karyawan. Hal ini disebabkan pekerjaan yang memiliki arti penting bagi karyawan akan menciptakan keikatan emosional dan keterlibatan karyawan dengan kata lain karakteristik pekerjaan justru akan menciptakan komitmen karyawan, selanjutnya komitmen inilah yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Fried dan Ferris (1987) yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja.
  5. Jalur pengaruh yang paling baik digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan di antara jalur langsung kinerja terhadap kepuasan dan jalur tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen adalah jalur langsung kepuasan kerja terhadap kinerja, artinya variabel yang paling mempengaruhi pencapaian kinerja adalah peningkatan kepuasan kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael.1990. *A Handbook Of Human Resource Management, Seri Pedoman Manajemen MSDM*. PT.Transito Asri Media Oleh PT. Alex Media Computindo. Gramedia. Jakarta.
- Ancok, Djamaludin. 1997. *Teknik Penyusunan Skala Pengukur*. Cetakan Kesembilan. Penerbit Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- As'ad, Moh. 2001. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Cetakan Keenam. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Bhuian, Shahid N and Bulent Mengue, 2002. An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in a Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.

- Bhuian, Shahid N, Abdul-Muhmin, AlHassan G. 2002. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Guest-Worker Salesforce, *Journal of Global Marketing*.
- Dharma, Agus. 1992. *Manajemen Prestasi Kerja*, Penerbit Rajawali. Jakarta.
- Djati, S. Pantja dan M. Khusaini, 2003, Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja. *Jurnal Ekonomi Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Petra. Surabaya.
- Goris, Jose R., Bobby C. Vaught dan John D. Pettit. 2000. Effect of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis. *Journal of Business Communication*. Volume 37. Number 4. Pages 348.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses*. Alihbahasa Nunuk Adiarni. Edisi Kedelapan. Jilid Satu. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Greenberg J. dan R.A Baron, 2000. *Behavior in Organization*. Seventh Edition. New Jersey. Prentice Hall International, Inc.
- Hasan, M.Z. 1992. *Pengantar Analisis Hubungan Kausal (Analisis Jalur)*. Pusat Penelitian IKIP Malang. Malang.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Organisasi dan Motivasi; Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Irianto, Jusuf. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama. Insan Cendekia. Anggota IKAPI. Cabang Jatim.
- Luthans, S. Fried. 1995. *Organization Behaviors*. Mc. Graw Hil. International Book Company. Japan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Cetakan ketiga. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- Morrison, Kimberley A. 1997. How Franchise Job Satisfaction and Personality Affect Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain. *Journal of Small Business Management*.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gajdah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nurgiyantoro, Burhan. 2000. *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. Cetakan Pertama. Penerbit Gajdah Mada University Press. Yogyakarta.

- Riza, Muhammad Faisal. 2001. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Komitmen (Studi pada PT. Kertas Blabak Magelang). *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Robbins, Stephen P., 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Pearson Education Asia Pte. Ltd dan PT. Prehallindo, Jakarta.
- Siagian, SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Spector, P. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assesment, Cause and Consequences*, Sage Publication. London.
- Steers, Richard M and Lyman W. Porter. 1991. *Motivation and Work Behavior*. Mc Graw Hill Book Co, New York.
- Unarajan, D. Dominikus, 27 Januari 1996. *Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Global*, Suara Pembaharuan.
- Wexley & Yulk. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Alih Bahasa Muh. Shobaruddi. PT. Rineka Cipta. Jakarta.