

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN  
TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN DI PT. DELTA INTERNUSA  
PEKANBARU**

**By :  
Muhammad Rizki  
Susi Hendriani  
Kurniawaty Fitri**

*Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia  
e-mail : [mrzki01@gmail.com](mailto:mrzki01@gmail.com)*

**EFFECT OF JOB SATISFACTION AND JOB CHARACTERISTICS  
COMMITMENT TO EMPLOYEES AT PT. DELTA INTERNUSA  
PEKANBARU**

**ABSTRACT**

*This research held in PT. Delta Internusa Pekanbaru in order to analyze the influence of job satisfaction and job characteristics to employees' commitment. Population are all employees, consist of 53 people among all division. Considering the number limitation so sampling method used is census that covers all employee as the respondents. Data analyzed by using multiple linear regression analysis by using SPSS 17 for windows.*

*Result of this study shows that both job satisfaction and job characteristics significantly influence, either in simultaneously or partially, to employees' commitment. Among both independent variables, employee's commitment is more dominant effected by job satisfaction rather than job characteristics.*

*It is recommended to company determine a transparent indicator of career development, creating a comfort work-space and conducting a consistent employee development program. It is also recommended to hold temporary job rotation among all employees on to other division.*

***Keywords: Job Satisfaction, Job Characteristic and Employee's Commitment***

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Loyalitas karyawan terhadap perusahaan sangat tergantung dari tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi mencakup pada sikap dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sikap ini merupakan suatu proses yang berlangsung terus menerus (kontinyu) dimana karyawan

juga memperlihatkan kepedulian tinggi pada organisasi, sehingga komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang bersifat tahan lama (*durable*) dan stabil.

Secara umum, untuk dapat melihat bagaimana tingkat komitmen karyawan dalam perusahaan, dapat tercermin dari tinggi rendahnya tingkat keluar masuk karyawan (*labor*

*turn over/LTO*. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi, ia akan memiliki kesetiaan dan keperdulian kepada perusahaan. Dengan begitu ia akan selalu berusaha menyelaraskan sikap dan perilakunya agar sesuai dengan nilai, norma dan aturan yang berlaku di perusahaan dan berkeinginan kuat untuk tetap bertahan di dalam perusahaan.

Hal ini sejalan dengan karakteristik karyawan yang berkomitmen yaitu terdapat keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan (Steers & Porter, 2009:525). Karyawan yang berkomitmen sepenuhnya menyadari bahwa kontribusinya sangat penting bagi perusahaan, dan apabila ia melalaikannya, maka itu berarti ia telah mencemari kesetiaan dan keperdulianya kepada perusahaan.

PT. Delta Internusa adalah perusahaan distributor rokok merek Clas Mlid, Nikko Super, Nikko International, Minak Djinggo dan Maraton. Lokasi perusahaan berada di Jalan Jendral No. 85 B Pekanbaru. Perusahaan ini merupakan cabang Pekanbaru dimana kantor pusat berada di Jalan Pulo Lentut No. 15, Kawasan Industri Pulogadung, Jakarta Timur.

Penulis mengamati bahwa dalam perjalanannya, perusahaan cukup mengalami kendala pada tingkat komitmen karyawan, terutama jika ditinjau dari keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Rata-rata setiap tahun selalu ada karyawan yang keluar (berhenti) dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Karyawan yang keluar kemudian digantikan dengan karyawan baru agar tidak terjadi kekosongan jabatan di perusahaan.

Tahun 2012, perusahaan merekrut 8 karyawan baru seiring dengan bertambahnya beban pekerjaan yang ada, sehingga rasio LTO meningkat signifikan sebesar 9,90%. Penggantian karyawan baru tentu saja membawa kerugian biaya dan waktu bagi perusahaan berupa biaya rekrutmen dan pelatihan yang bertambah. Menurunnya komitmen karyawan di perusahaan sebenarnya sudah terlihat dari gejala-gejala adanya ketidakpuasan pada sebagian karyawan sehingga menyebabkan mereka cukup sering datang terlambat maupun membolos kerja tanpa keterangan.

Kasus keterlambatan dan ketidakhadiran kerja terus terjadi dan menunjukkan fluktuasi di setiap tahunnya. Pada kasus keterlambatan, rasio tertinggi terjadi pada tahun 2011 lalu sebesar 6,4% dari total hari kerja karyawan. Sementara pada masalah ketidakhadiran rasio tertinggi terjadi di tahun 2012 sebesar 5,2% dari total hari kerja karyawan. Dengan demikian maka fenomena ini cukup menggambarkan adanya gejala ketidakpuasan sebagian karyawan yang ditunjukkan dengan fenomena keterlambatan dan ketidakhadiran kerja.

Pentingnya kepuasan kerja dalam mempengaruhi komitmen karyawan digambarkan secara teoritis oleh Sutrisno (2010:296) yang menyatakan bahwa adanya kepuasan kerja yang tinggi juga bisa menguatkan komitmen pada diri karyawan yang bersangkutan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi pula komitmen kerjanya. Landasan teoritis tersebut juga dikuatkan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Witasari (2009) yang menemukan

adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja karyawan hotel terhadap komitmen.

Selain masalah pada kepuasan kerja, sebagian karyawan juga merasakan adanya permasalahan pada penerapan karakteristik pekerjaan yang dihadapinya. Salah satu contohnya adalah pada indikator pemberian tugas-tugas secara jelas kepada karyawan. Misalnya saja, seorang karyawan bagian penjualan yang semula diplot untuk menggarap wilayah penjualan di satu kota tertentu di Provinsi Riau, tiba-tiba saja diarahkan untuk menggarap kota lain padahal ia tidak memiliki pemahaman terhadap pemetaan penjualan rokok di wilayah tersebut, sedangkan perusahaan tetap menuntut agar target penjualan selalu tercapai. Dampaknya adalah karyawan yang bersangkutan tidak mampu memenuhi target karena ketidakmampuannya memahami peta penjualan di wilayah baru baginya tersebut.

Contoh masalah karakteristik pekerjaan lain yang juga cukup sering terjadi adalah pada pemberian umpan balik positif dari perusahaan kepada karyawan yang berprestasi. Cukup banyak terjadi gagasan-gagasan karyawan untuk mengembangkan wilayah pemasaran rokok dan meningkatkan pengenalan produk rokok kepada masyarakat secara lebih luas harus terbentur dengan batasan kebijakan perusahaan. Misalnya, kebutuhan terhadap SPG (*sales promotion girls*) yang selama ini hanya untuk rokok dengan penjualan

bagus seperti Clas Mild, namun untuk merek seperti Nikko dan Minak Djinggo tidak disediakan anggaran untuk itu. Sehingga akhirnya gagasan-gagasan karyawan tidak mendapatkan *feedback* positif dari perusahaan.

Secara teoritis Steers & Porter (2009:426-428) menyatakan bahwa salah satu faktor pendorong terjadinya komitmen organisasi adalah karakteristik pekerjaan dimana karyawan merasakan bagaimana sifat-sifat pekerjaan mempengaruhi persepsinya dalam memandang pekerjaannya tersebut. Secara empiris penelitian yang dilakukan Dwiarta (2010) menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan mempengaruhi komitmen karyawan dan juga kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian:

- 1) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan secara simultan terhadap komitmen karyawan PT. Delta Internusa?
- 2) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen karyawan PT. Delta Internusa?
- 3) Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan secara parsial terhadap komitmen karyawan PT. Delta Internusa?

## KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Komitmen merupakan identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi (Sudarmanto, 2009:102). Dalam pengukurannya, komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif. Komitmen afektif diukur dengan menilai seberapa tinggi rasa memiliki terhadap organisasi dan keterlibatannya pada organisasi. Adapun komitmen berkelanjutan mencakup kepada pengukuran persepsi mengenai besar biaya dan resiko yang akan ditanggung oleh karyawan jika keluar dari perusahaan. Sedangkan komitmen normatif mencakup kepada pengukuran seberapa kuat karyawan memiliki keinginan untuk terus mempertahankan keberadaannya dalam organisasi. Komitmen seseorang tergantung pada besarnya kepuasan kerja yang dirasakannya. Pentingnya kepuasan kerja dalam mempengaruhi komitmen karyawan digambarkan secara teoritis oleh Sutrisno (2010:296) yang menyatakan bahwa adanya kepuasan kerja yang tinggi juga bisa menguatkan komitmen pada diri karyawan yang bersangkutan. Landasan teoritis tersebut juga dikuatkan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Witasari (2009) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja karyawan.

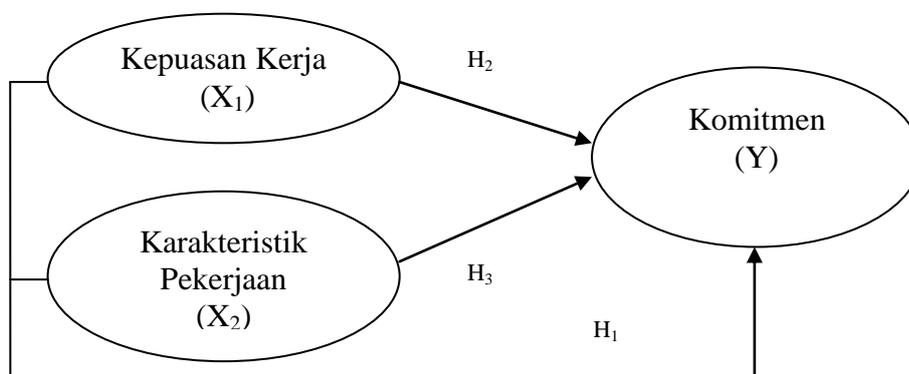
Kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh

pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Darsono & Siswandoko, 2011:214). Dinyatakan pula bahwa menilai kepuasan karyawan dapat diukur pada pekerjaan yang menantang, imbalan, kondisi kerja dan rekan-rekan kerja.

Selain kepuasan kerja, faktor karakteristik pekerjaan juga memberikan dampak terhadap komitmen. Karakteristik pekerjaan merupakan sifat-sifat dari pekerjaan yang dihadapi individu (Suwatno & Priansa, 2011:267). Steers & Porter (2009:426-428) menyatakan bahwa salah satu faktor pendorong terjadinya komitmen organisasi adalah karakteristik pekerjaan dimana karyawan merasakan bagaimana sifat-sifat pekerjaan mempengaruhi persepsinya dalam memandang pekerjaannya tersebut. Secara empiris penelitian Dwiarta (2010) menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan mempengaruhi komitmen dan kepuasan kerja secara bersamaan. Pengukuran terhadap karakteristik pekerjaan mencakup kepada *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback*.

Dari uraian para kerangka pemikiran tersebut maka dapat digambarkan sebuah kerangka penelitian berikut:

## Kerangka Penelitian



Sumber : Sutrisno (2010) dan Steers & Porter (2009)

Berdasarkan kerangka penelitian yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Diduga bahwa kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap komitmen karyawan PT. Delta Internusa

H<sub>2</sub> : Diduga bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap komitmen karyawan PT. Delta Internusa

H<sub>3</sub> : Diduga bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap komitmen karyawan PT. Delta Internusa.

## METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di kantor PT. Delta Internusa yang merupakan perusahaan distributor rokok Clasmild di Pekanbaru. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan berjumlah 53 orang. Mengingat keterbatasan jumlah populasi maka dilakukan penetapan sampel berdasarkan teknik sensus, sehingga jumlah total responden adalah 53 orang karyawan di perusahaan. Data-data terdiri primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Data-data primer terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen karyawan, akan

dilakukan dengan metode *multiple regression* dengan mempergunakan SPSS 17 *for windows*. Persamaan regresi berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen karyawan. Formulasi regresi berganda dilakukan dengan persamaan:

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_i$ , dimana:

Y : Komitmen karyawan

$\beta_0$  : Konstanta

$\beta_1 X_1$  : Koefisien kepuasan kerja

$\beta_2 X_2$  : Koefisien karakteristik pekerjaan

$e_i$  : Faktor-faktor lain

Sementara untuk menguji signifikansi dilakukan pengujian simultan (uji F), koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan pengujian parsial (uji t).

## ANALISIS DATA

Mayoritas karyawan di PT. Delta Internusa Pekanbaru terdiri dari laki-laki berusia mayoritas 36 hingga 45 tahun serta memiliki masa kerja antara 4 tahun hingga 6 tahun. Mayoritas karyawan sudah terdidik karena memiliki tingkat pendidikan sarjana.

Analisa deskriptif menunjukkan kecenderungan tanggapan responden

terhadap kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan dan komitmen karyawan sebagai berikut:

### A. Kepuasan Kerja

Penilaian tingkat kepuasan kerja karyawan diukur berdasarkan 5 indikator sebagai berikut:

#### Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor	Skor Rata-rata
			SS	S	N	KS	TS		
			5	4	3	2	1		
X <sub>1.1</sub>	Saya merasa senang hadir setiap hari ke perusahaan untuk bekerja	Jml	0	4	24	17	8	53	2.45
		Skor	0	16	72	34	8	130	
<b>Bobot kepuasan kerja yang dirasakan:</b>		<b>Kurang memuaskan</b>							
X <sub>1.2</sub>	Saya merasa cukup puas dengan penghasilan yang diberikan perusahaan	Jml	0	4	37	8	4	53	2.77
		Skor	0	16	111	16	4	147	
<b>Bobot kepuasan kerja yang dirasakan:</b>		<b>Cukup memuaskan</b>							
X <sub>1.3</sub>	Saya adalah pribadi yang menyenangkan bagi rekan kerja dan atasan di perusahaan	Jml	8	21	16	8	0	53	3.55
		Skor	40	84	48	16	0	188	
<b>Bobot kepuasan kerja yang dirasakan:</b>		<b>Memuaskan</b>							
X <sub>1.4</sub>	Saya tak pernah mengeluhkan setiap tugas yang diberikan perusahaan	Jml	0	8	29	12	4	53	2.77
		Skor	0	32	87	24	4	147	
<b>Bobot kepuasan kerja yang dirasakan:</b>		<b>Cukup memuaskan</b>							
X <sub>1.5</sub>	Saya optimis bisa mengembangkan karir di perusahaan	Jml	0	4	24	17	8	53	2.45
		Skor	0	16	72	34	8	130	
<b>Bobot kepuasan kerja yang dirasakan:</b>		<b>Kurang memuaskan</b>							
<b>Skor rata-rata variabel kepuasan kerja</b>		<b>2.8</b>							
<b>Tingkat kepuasan kerja secara umum:</b>		<b>Cukup memuaskan</b>							

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa tingkat kepuasan karyawan di PT. Delta Internusa Pekanbaru hanya berada pada kategori yang cukup memuaskan. Hasil ini ditandai dengan mayoritasnya pilihan jawaban "Netral (N)" dari responden. Hasil ini sekaligus menunjukkan bahwa belum ada aspek keistimewaan yang kuat yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan sehingga tingkat kepuasan karyawan masih berada pada tahapan yang moderat.

Aspek yang dirasakan sudah memuaskan bagi karyawan adalah karena mayoritas karyawan merasa bahwa dirinya adalah pribadi yang menyenangkan bagi lingkungannya terutama dengan rekan kerja dan atasan. Aspek ini mendapatkan penilaian tingkat kepuasan kerja yang paling tinggi.

Aspek penghasilan dirasakan cukup memuaskan. Namun demikian, tingkat kepuasan ini belum dirasakan optimal bagi karyawan, karena sebagian karyawan mengharapkan agar setiap tahun

perusahaan memberikan kenaikan yang berarti agar kebutuhan ekonomi karyawan dapat dipenuhi. Pada aspek pelaksanaan tugas juga dirasakan cukup memuaskan yang ditandai dengan rata-rata karyawan yang tidak mengeluhkan setiap tugas yang diberikan kepada mereka.

Aspek kepuasan kerja yang paling kurang memuaskan adalah pada perasaan kurang senang untuk hadir bekerja setiap hari di kantor dan juga masalah pengembangan karir di perusahaan. Jenjang jabatan menurut karyawan sangat sulit untuk diperoleh, belum lagi adanya ketidakjelasan parameter yang digunakan bagi seorang karyawan agar bisa mengisi posisi-posisi strategis di perusahaan. Menurut karyawan, pengelolaan perusahaan cenderung ke arah manajemen keluarga dan personal. Posisi-posisi setingkat penyelia ke atas

kebanyakan diisi oleh individu tertentu yang didasarkan pada hubungan famili atau kedekatan pribadi. Dengan fenomena seperti ini maka wajar jika kemudian banyak karyawan yang kurang optimis mereka bisa memperoleh karir yang lebih baik dari perusahaan tempat mereka bekerja saat ini.

Pada akhirnya, karyawan merasa sulit untuk dapat mengembangkan diri menjadi lebih baik. Kondisi inilah yang kemudian menyebabkan banyak karyawan yang kurang dapat merasakan kesenangan selama bekerja di perusahaan.

### B. Karakteristik Pekerjaan

Untuk mengukur seberapa baik karakteristik pekerjaan yang dirasakan karyawan dalam bekerja akan dilakukan dengan 5 (lima) indikator sebagai berikut:

### Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Variabel Karakteristik Pekerjaan

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor	Skor Rata-rata
			SS	S	N	KS	TS		
			5	4	3	2	1		
X <sub>2.1</sub>	Satu pekerjaan membutuhkan lebih dari satu keterampilan sehingga butuh kerjasama	Jml	0	4	24	20	5	53	2,51
		Skor	0	16	72	40	5	133	
<b>Karakteristik pekerjaan pada aspek ini:</b>			<b>Buruk</b>						
X <sub>2.2</sub>	Setiap tugas dirancang secara jelas dan mudah dipahami sejak awal hingga selesai	Jml	0	4	24	25	0	53	2,60
		Skor	0	16	72	50	0	138	
<b>Karakteristik pekerjaan pada aspek ini:</b>			<b>Cukup bagus</b>						
X <sub>2.3</sub>	Pekerjaan yang saya lakukan sangat memberi pengaruh positif bagi diri saya	Jml	4	16	33	0	0	53	3,45
		Skor	20	64	99	0	0	183	
<b>Karakteristik pekerjaan pada aspek ini:</b>			<b>Bagus</b>						
X <sub>2.4</sub>	Pimpinan memberikan otonomi bagi karyawan menyelesaikan tugas dengan cara termudah	Jml	0	8	36	9	0	53	2,98
		Skor	0	32	108	18	0	158	
<b>Karakteristik pekerjaan pada aspek ini:</b>			<b>Cukup bagus</b>						
X <sub>2.5</sub>	Pimpinan memberi umpan balik atas hasil kerja berupa pujian atau kritik membangun	Jml	0	4	32	17	0	53	2,75
		Skor	0	16	96	34	0	146	
<b>Karakteristik pekerjaan pada aspek ini:</b>			<b>Cukup bagus</b>						
<b>Skor rata-rata variabel karakteristik pekerjaan</b>			<b>2,9</b>						
<b>Karakteristik pekerjaan secara umum:</b>			<b>Cukup bagus</b>						

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian secara umum menyimpulkan bahwa, rata-rata

karyawan memiliki persepsi yang cukup bagus pada penilaian atas

karakteristik pekerjaan yang mereka lakukan dalam kesehariannya. Indikator yang paling bagus adalah karena karyawan sudah dapat merasakan bahwa apa yang mereka lakukan, sekecil apapun itu, memberikan makna yang positif bagi diri sendiri. Itu artinya karyawan sudah merasa memberikan kontribusi positif bagi kemajuan perusahaan.

Namun demikian, pada aspek pemberian umpan balik positif dari pimpinan, kejelasan tugas dan pemberian hak otonomi hanya mendapatkan penilaian yang cukup bagus. Artinya, tidak ada keistimewaan pada tindakan pimpinan dalam memberikan perhatian lebih dengan cara melakukan umpan balik pada setiap hasil pekerjaan karyawan. Malah ada kecenderungan bahwa umpan balik yang diberikan lebih bersifat motivasi negatif berupa sanksi jika karyawan melakukan kesalahan, namun penghargaan kurang disampaikan jika karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan baik.

Karyawan juga kurang diberikan kebebasan untuk berinovasi mencari metode kerja yang paling mudah dirasakan oleh karyawan ketika akan menyelesaikan suatu pekerjaan. Kekakuan metode kerja ini dirasakan cukup menyulitkan mengingat tidak semua karyawan memiliki pemahaman dan kemampuan yang sama dalam menerjemahkan dan mengeksekusi metode kerja secara seragam.

Aspek yang paling buruk adalah karena tidak ada variasi keterampilan yang dibutuhkan dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Hal ini menimbulkan rutinitas monoton yang cukup membosankan bagi rata-rata karyawan. Implementasinya adalah dibutuhkan rotasi untuk penyegaran bagi karyawan.

### **C. Komitmen Karyawan**

Untuk mengukur seberapa kuat komitmen yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan akan dilakukan dengan 11 (sebelas) indikator sebagai berikut:

### Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Variabel Komitmen Karyawan

No	Pernyataan Indikator	Alternatif Tanggapan					Total Skor	Skor Rata-rata	
		SS	S	N	KS	TS			
		5	4	3	2	1			
Y1	Saya ikut merasa memiliki perusahaan dimana saya bekerja saat ini	Jml	4	16	25	8	0	53	3.30
		Skor	20	64	75	16	0	175	
<b>Tingkat komitmen pada aspek ini:</b>		<b>Cukup berkomitmen</b>							
Y2	Berusaha terlibat aktif dalam setiap aktivitas perusahaan mencapai tujuan	Jml	4	12	24	13	0	53	3.13
		Skor	20	48	72	26	0	166	
<b>Tingkat komitmen pada aspek ini:</b>		<b>Cukup berkomitmen</b>							
Y3	Bersedia melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan perusahaan	Jml	0	20	21	12	0	53	3.15
		Skor	0	80	63	24	0	167	
<b>Tingkat komitmen pada aspek ini:</b>		<b>Cukup berkomitmen</b>							
Y4	Merasakan biaya ekonomi yang berat jika keluar dari perusahaan	Jml	4	25	16	8	0	53	3.47
		Skor	20	100	48	16	0	184	
<b>Tingkat komitmen pada aspek ini:</b>		<b>Berkomitmen</b>							
Y5	Resikonya sangat tinggi jika memutuskan keluar dari perusahaan	Jml	8	12	25	4	4	53	3.30
		Skor	40	48	75	8	4	175	
<b>Tingkat komitmen pada aspek ini:</b>		<b>Cukup berkomitmen</b>							
Y6	Merasa bangga telah menjadi bagian dari perusahaan	Jml	4	12	37	0	0	53	3.38
		Skor	20	48	111	0	0	179	
<b>Tingkat komitmen pada aspek ini:</b>		<b>Cukup berkomitmen</b>							
Y7	Nilai pribadi saya sejalan dengan nilai-nilai yang dianut perusahaan	Jml	4	33	8	4	4	53	3.55
		Skor	20	132	24	8	4	188	
<b>Tingkat komitmen pada aspek ini:</b>		<b>Berkomitmen</b>							
Y8	Keinginan saya sangat kuat untuk terus menjadi bagian dari perusahaan	Jml	4	12	37	0	0	53	3.38
		Skor	20	48	111	0	0	179	
<b>Tingkat komitmen pada aspek ini:</b>		<b>Cukup berkomitmen</b>							
Y9	Tidak mudah terbuju tawaran perusahaan lain untuk pindah	Jml	4	12	37	0	0	53	3.38
		Skor	20	48	111	0	0	179	
<b>Tingkat komitmen pada aspek ini:</b>		<b>Cukup berkomitmen</b>							
Y10	Akan mendedikasikan seluruh kemampuan terbaik untuk perusahaan	Jml	4	16	25	8	0	53	3.30
		Skor	20	64	75	16	0	175	
<b>Tingkat komitmen pada aspek ini:</b>		<b>Cukup berkomitmen</b>							
Y11	Memiliki ikatan emosional sangat kuat dengan perusahaan	Jml	4	12	37	0	0	53	3.38
		Skor	20	48	111	0	0	179	
<b>Tingkat komitmen pada aspek ini:</b>		<b>Cukup berkomitmen</b>							
<b>Skor rata-rata variabel komitmen</b>		<b>3.3</b>							
<b>Komitmen karyawan secara umum:</b>		<b>Cukup berkomitmen</b>							

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata tingkat komitmen karyawan pada perusahaan hanya berada pada level moderat atau hanya masuk pada kategori cukup berkomitmen. Indikator yang mendapatkan penilaian tertinggi adalah kesamaan nilai individu dengan perusahaan (3,55) dan biaya ekonomi yang dihadapi jika harus meninggalkan perusahaan (3,47). Kedua aspek ini menjadi indikator komitmen yang tinggi pada karyawan.

Tingginya komitmen karyawan pada sisi ini disebabkan oleh karena

rata-rata karyawan memiliki keyakinan yang tinggi pada nilai-nilai di perusahaan dan karyawan dapat menerima nilai-nilai tersebut. Hasil wawancara yang dilakukan terhadap sejumlah karyawan, menunjukkan bahwa nilai yang paling utama dirasakan karyawan adalah nilai pemenuhan kesejahteraan bersama yang dilakukan perusahaan.

Komitmen tinggi yang ditunjukkan dengan kalkulasi biaya ekonomi yang ditanggung jika harus keluar dari perusahaan sesungguhnya mencerminkan komitmen yang semu

pada diri karyawan yang bersangkutan. Artinya adalah, mungkin saja jika nanti ada perusahaan yang bisa langsung menerima kepindahannya dengan tawaran kesejahteraan lebih baik, maka karyawan itu akan langsung meninggalkan perusahaan.

Dua aspek yang paling rendah tingkat komitmennya adalah pada aspek keterlibatan dalam aktivitas-aktivitas perusahaan dan kesediaan untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan oleh perusahaan. Pemikiran dan perilaku karyawan masih belum sejalan dengan harapan perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan masih kurangnya rasa memiliki pada perusahaan, kurang merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, ikatan emosional pada organisasi yang belum kuat, kurang berdedikasi, dan belum menunjukkan

bahwa ada sebuah keinginan yang sangat kuat untuk memberikan dedikasi terbaik bagi perusahaan. Hal-hal ini yang kemudian menyebabkan tingkat komitmen karyawan hanya berada pada level yang moderat atau biasa-biasa saja. Kondisi ini rentan sekali membuat karyawan memutuskan keluar dari perusahaan apabila mendapatkan penawaran yang sama atau bahkan lebih baik dari perusahaan lain.

#### D. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen karyawan. Hasil pengujian regresi berganda memperlihatkan hasil sebagaimana tabel berikut ini:

**Hasil Pengujian Regresi Berganda**

Variabel	Koefisien	t <sub>hitung</sub>	sig.t
Konstanta	0.811	-	
Kepuasan Kerja (X <sub>1</sub> )	0.508	7.734	0.000
Karakteristik Pekerjaan (X <sub>2</sub> )	0.390	4.596	0.000
F <sub>hitung</sub> : 108.908    F <sub>tabel</sub> : 3.172    Sig. F : 0.000			
t <sub>tabel</sub> : 2.006    R <sup>2</sup> : 0.813			

Sumber: Data olahan

Hasil pengujian regresi linier berganda sebagaimana tabel di atas memberikan beberapa analisis yang bisa dicermati, mencakup pada persamaan regresi, pengujian signifikansi parsial, simultan dan koefisien determinasi. Kolom koefisien pada tabel di atas dapat dijadikan dasar bagi penyusunan sebuah persamaan regresi:  $Y = 0,811 + 0,508X_1 + 0,390X_2 + e_i$ , dimana

persamaan ini dimaknai sebagai berikut:

- 1) Jika diasumsikan variabel kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan adalah konstan atau sama dengan nol, maka komitmen karyawan akan bernilai sebesar 0,811. Nilai ini bisa berasal dari kondisi kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan yang selama ini telah berlangsung di perusahaan, atau

berasal dari kontribusi faktor-faktor lainnya yang tidak ikut dibahas dalam penelitian ini.

- 2) Jika diasumsikan variabel karakteristik pekerjaan tidak berubah (konstan) sementara terjadi peningkatan pada variabel kepuasan kerja sebesar satu satuan, maka akan terjadi peningkatan pada variabel komitmen karyawan sebesar 0,508.
- 3) Jika diasumsikan variabel kepuasan kerja tidak berubah (konstan) sementara terjadi peningkatan pada variabel karakteristik pekerjaan sebesar satu satuan, maka akan terjadi peningkatan pada variabel komitmen karyawan sebesar 0,390.

Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa besar kontribusi variabel kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan secara simultan terhadap komitmen karyawan ditunjukkan pada nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,806 yang berarti bahwa tingkat komitmen karyawan di perusahaan sebesar 80,6% dipengaruhi oleh variasi (perubahan) yang terjadi antara variabel kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan yang dirasakan karyawan. Sedangkan hanya 19,4% sisanya yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan. Maksudnya adalah bahwa aspek kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan relatif besar dalam menentukan tinggi rendahnya komitmen karyawan.

Tabel tersebut juga memperlihatkan  $F_{hitung}$  108,908 >

$F_{tabel}$  3,172 dimana nilai signifikannya adalah  $0,000 < \alpha 0,05$  yang berarti secara simultan, variabel kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

Nilai  $t_{hitung}$  kepuasan kerja 7,734 >  $t_{tabel}$  2,006 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$  yang berarti bahwa secara parsial, variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara positif terhadap komitmen karyawan. Artinya, semakin karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka tingkat komitmen karyawan akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin karyawan merasakan ketidakpuasan, maka tingkat komitmen karyawan akan semakin rendah.

Nilai  $t_{hitung}$  karakteristik pekerjaan 4,596 >  $t_{tabel}$  2,006 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$  yang berarti bahwa secara parsial, variabel karakteristik pekerjaan juga berpengaruh signifikan secara positif terhadap komitmen karyawan. Artinya, karakteristik pekerjaan di perusahaan dipersepsikan bagus oleh karyawan, maka tingkat komitmen karyawan akan semakin besar. Sebaliknya, komitmen karyawan akan menurun apabila karakteristik pekerjaan tidak dikelola secara baik oleh perusahaan.

Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  kepuasan kerja 7,734 >  $t_{hitung}$  karakteristik pekerjaan 4,596, menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja menjadi faktor yang lebih kuat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan dibandingkan pengaruh yang ditimbulkan oleh aspek karakteristik pekerjaan.

## **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

### **A. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara positif terhadap komitmen karyawan. Artinya, semakin karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka tingkat komitmen karyawan akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin karyawan merasakan ketidakpuasan, maka tingkat komitmen karyawan akan semakin rendah. Dengan demikian bahwa hipotesis kedua penelitian dapat dibuktikan kebenarannya. Kesimpulan ini dengan demikian secara teoritis mendukung pendapat dari Sutrisno (2010:296) bahwa adanya kepuasan kerja yang tinggi juga bisa menguatkan komitmen pada diri karyawan yang bersangkutan. Kesimpulan ini sekaligus juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Witasari (2009) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja berada pada tingkat moderat. Kekurangpuasan yang dirasakan karyawan sangat terlihat dari perasaan yang kurang senang untuk datang ke kantor setiap harinya. Aspek organisasional yang paling kurang memuaskan dikarenakan program pengembangan karir kurang berjalan dengan baik sehingga banyak karyawan merasakan sulit untuk mengembangkan karir di perusahaan. Permasalahan ini kemudian menghambat munculnya komitmen yang tinggi dari para karyawan.

Maka implikasinya bagi manajemen untuk dapat memperkuat komitmen pada karyawannya adalah dengan menjamin bahwa para karyawan bisa memperoleh sebuah tingkat kepuasan yang optimal. Perbaikan kondisi kepuasan kerja terutama harus dilakukan dengan menciptakan kondisi yang menyenangkan di lingkungan kerja serta membangun sebuah iklim kompetisi karir yang kondusif, transparan dan adil bagi seluruh karyawan agar tumbuh sikap optimis bahwa setiap orang berhak mendapatkan peningkatan karir dan pengembangan diri yang layak di perusahaan.

### **B. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan juga berpengaruh signifikan secara positif terhadap komitmen karyawan. Artinya, karakteristik pekerjaan di perusahaan dipersepsikan bagus oleh karyawan, maka tingkat komitmen karyawan akan semakin besar. Sebaliknya, komitmen karyawan akan menurun apabila karakteristik pekerjaan tidak dikelola secara baik oleh perusahaan.

Kesimpulan ini sekaligus dapat membuktikan kebenaran hipotesis ketiga penelitian. Kesimpulan penelitian ini dengan demikian menguatkan landasan teori sebelumnya dari Steers & Porter (2009:426-428) yang menyatakan bahwa salah satu faktor pendorong terjadinya komitmen organisasi adalah karakteristik pekerjaan dimana karyawan merasakan bagaimana sifat-sifat pekerjaan

mempengaruhi persepsinya dalam memandang pekerjaannya tersebut. Kesimpulan ini sekaligus mendukung hasil penelitian empiris dari Dwiarta (2010) yang menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan mempengaruhi komitmen dan kepuasan kerja secara bersamaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan karakteristik pekerjaan di perusahaan berjalan hanya pada tingkat yang moderat.

### KESIMPULAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian maka dapat dirangkum beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen karyawan berada pada tingkat yang sedang (moderat) yang dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan dan karakteristik pekerjaan secara bersamaan.
2. Tingkat kepuasan kerja karyawan yang moderat menyebabkan karyawan merasakan komitmen

### SARAN

Hasil penelitian menunjukkan adanya sejumlah aspek yang masih dipandang lemah terkait faktor kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan dan juga komitmen. Oleh karena itu maka penelitian ini memberikan sejumlah rekomendasi sebagai berikut:

1. Dari aspek kepuasan kerja yang masih perlu ditingkatkan adalah:
  - a. Menciptakan suasana menyenangkan bagi karyawan untuk hadir di kantor setiap hari dengan cara merancang desain tempat kerja dengan warna-warna yang cerah. Keakraban hubungan kerja bisa dilakukan

Aspek yang paling buruk pengelolaannya adalah kurangnya variasi keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu pekerjaan. Maka implikasinya bagi manajemen adalah berusaha menguatkan aspek variasi keterampilan, kejelasan tugas, otonomi pelaksanaan tugas dan umpan balik pimpinan agar ke depannya karakteristik pekerjaan bisa lebih kuat mempengaruhi komitmen karyawan.

yang sedang. Artinya, semakin karyawan merasakan kepuasan kerja maka komitmen yang dimiliki pada organisasi akan semakin tinggi.

3. Karakteristik pekerjaan yang moderat menyebabkan karyawan merasakan komitmen yang sedang. Artinya, semakin baik pengelolaan karakteristik pekerjaan di perusahaan maka komitmen yang dimiliki pada organisasi akan semakin tinggi.

dengan melakukan rekreasi bersama minimal dua kali setahun, dimana dalam rekreasi tersebut diselingi juga dengan program pembentukan *team building* melalui *games-games* yang menyenangkan.

- b. Menjamin kepastian pengembangan karir yang transparan, konsisten dan berkeadilan bagi seluruh karyawan. Indikator karir dibuat tertulis dan disosialisasikan kepada seluruh karyawan, agar mereka mengetahui apa yang harus dipenuhi untuk bisa

- mendapatkan karir yang lebih baik di perusahaan.
2. Dari aspek karakteristik pekerjaan yang masih perlu ditingkatkan adalah mendorong perluasan keterampilan kerja secara bervariasi. Caranya adalah melakukan rotasi tugas secara temporer kepada karyawan. Tujuannya selain untuk menambah pengetahuan dan keterampilan kerja, karyawan juga dapat memahami kesulitan yang dihadapi oleh rekan-rekannya di bagian lain.
  3. Dari aspek komitmen karyawan yang masih perlu ditingkatkan adalah lebih melibatkan keaktifan karyawan dan mendorong kesediaan melakukan lebih dari yang diharapkan. Caranya adalah dengan melakukan kontes dengan penghargaan bagi karyawan yang mampu memberikan kontribusi gagasan positif bagi kemajuan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Darsono, P., dan T. Siswandoko, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Penerbit Nusantara Consulting, Jakarta
- Dwiarta, I.M. Bagus, 2010. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Peluang Promosi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Hotel Bintang Empat di Surabaya*. Tesis Magister Manajemen FE Universitas Gunadarma, Jakarta
- Steers, R.M. & Michael Porter, 2009. *Motivation and Work Behaviour*. McGraw Hill, New York
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy, 2010. *Budaya Organisasi*. Penerbit Kencana, Jakarta
- Suwatno, dan D.J. Priansa, 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Witasari, Lia, 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris pada Novotel Semarang)*. Tesis Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang