

ISSN : 0852-1035

Vol. XXXXIII No. 117 MARET - MEI 2009



majalah ilmiah

# SULTAN AGUNG

*Bismillah membangun generasi khaira ummah*

**Pengaruh *Local Brand Strength* Terhadap Pembelian Aktual Produk Merek Lokal Dengan Dukungan Pemerintah Sebagai Variabel Moderating**

*Oleh : Nunung Ghoniyah & Ken Sudarti*

**Misteri Proses Pembelian**

*Oleh : Agustin Handayani*

**Pengaruh Pemberian Air Rebusan Teh Hijau (*Camelia Sinensis*) Terhadap Kadar Sgot (Penelitian Eksperimental Pada Tikus Putih Jantan Galur Wistar Yang Diinduksi Dengan Carbon Tetrachlorida ( $CCl_4$ ) 10%)**

*Oleh : Joko Wahyu Wibowo*

**Model Pengembangan Komitmen Sumber Daya Manusia**

*Oleh : Widodo*

**Pengaruh Pemaparan Medan Listrik Dan Medan Magnet Terhadap Manusia**

*Oleh : Sukarno Budi Utomo*

**Perbedaan Hasil Pengukuran Tekanan Darah Antara Tensimeter Air Raksa, Aneroid Dan Digital Di Stm Iptek Tugu Suharto Banyumanik Semarang**

*Oleh : Muhtarom, Chodidjah, Ratna Adhika*

**Economic Environment Analysis (*Benefit Cost Ratio*) Soybean Cake Industry At Ksm Mandiri Lestari Jomblang Sub District**

*Oleh : Benny Syahputra*

**Antioksidan**

*Oleh : moch. Agus Suprijono*

## MODEL PENGEMBANGAN KOMITMEN SUMBER DAYA MANUSIA

---

Oleh :

**Widodo**

*Staf Pengajar Fakultas Ekonomi UNISSULA*

### **ABSTRACT**

*This study aim to analyse work satisfaction influence and commitment to performance of human resource of Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) Kota Semarang*

*Metode of intake Sampel with technique strattified random sampling and level of sampel 131 reponden employees at] Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) Kota Semarang. Test hypothesis with Regresion and Multi Regresion*

*Pursuan to Calculation with program SPSS, raised by hypothesis there satisfaction influence work and commitment to performance of human resource of Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) Kota Semarang, supported by empirical data*

*Result of this research expected by be of benefit to all academician, earn to present information and result of empirical presentation of satisfaction work and komitmen to performance of human resource. Later;Then to all researcher, giving basis for the furthermore research of work satisfaction and commitment to performance of human resource*

*Key word : work satisfaction, commitment, performance of human resource*

### **PENDAHULUAN**

Kondisi global sekarang ini suatu organisasi harus berupaya mencari terobosan untuk secara proaktif mengkonsolidasikan diri dalam rangka penguatan keunggulan bersaing, yang tidak lagi mengandalkan keunggulan komparatif di bidang bahan baku dan sumber daya manusia saja, namun juga keunggulan teknologi informasi yang berorientasi pada pasar.

Keunggulan kompetitif dapat diraih jika pelaku bisnis mempunyai kompetensi organisasi, artinya organisasi tersebut terdapat peningkatan sumber daya manusia. Hal tersebut mencakup peningkatan kinerja input, output, serta manajerial (Lado *et al.*, 1992). Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan

perbuatan dalam situasi tertentu (Byars, 1984). Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh variabel-variabel dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2001). Studi Morrison (1997:39) pada 307 perusahaan waralaba di Amerika Serikat, diperoleh kesimpulan bahwa kinerja dipengaruhi oleh komitmen.

Studi Clugston (2000) mengemukakan bahwa kepuasan kerja "*job satisfaction*" berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Gibson et al. (1996:150) memandang kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaannya, yang dihasilkan dari persepsi pekerja mengenai pekerjaannya. Sementara menurut Robbins (1996:179) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerja menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal. Davis (1990:105) berpendapat kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Wexley dan Yukl (1992:129) menilai kepuasan kerja sebagai cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Menurut Robbins (1996:181) kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung. Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Suatu bentuk organisasi pemerintah dalam merealisasikan tugas pokok dan fungsi serta tujuan sangat tergantung pada sumber daya yang dimilikinya terutama sumber daya manusia (SDM) atau yang akhir-akhir ini disebut sumber daya insani. Sumber daya manusia yang cakap menjalankan tugas kedinasan sebagai abdi negara dan sekaligus abdi masyarakat di segala bidang pada umumnya dan pada khususnya di bidang pelayanan. Suatu pandangan ke masa depan yang dapat digambarkan untuk penyelenggaraan pemerintah yang berorientasi pada otonomi daerah yang selaras dengan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 tahun 2004, serta Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2000 telah memberikan kewenangan yang demikian luas kepada Pemerintah Daerah sehingga perlu dilakukan upaya-upaya penyempurnaan terhadap ketentuan-ketentuan yang berada di bawahnya, termasuk pembentukan, kedudukan, tugas pokok, fungsi dan susunan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia akan nampak pada keberhasilan mendapatkan komitmen karyawan serta kepuasan kerja. Dengan memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan diperoleh komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga dapat berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan. Begitu pula jika karyawan terdapat kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka artikel ini akan menelaah bagaimana pengembangan model peningkatan komitmen sumber daya manusia.

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Karyawan**

Gibson et al. (1996:470) mengartikan "*job performance*" sebagai prestasi kerja dengan demikian dalam tesis ini kata kinerja bergantian diartikan sama dengan prestasi kerja. Hasibuan (1992:105) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan waktu. Dharma (1991:153) menyatakan kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok orang. Seasto (1996:30) mengemukakan kinerja merupakan pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur karena berhubungan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan.

Sedangkan kinerja di Instansi pemerintah sesuai dengan pasal 3 UU No. 28/1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, serta Inpres No. 7/1999 tentang akuntabilitas kerja instansi pemerintah adalah untuk pemenuhan asas-asas umum penyelenggaraan negara yang meliputi asas kepentingan hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas profesionalisme, asas keterbukaan, asas proporsionalitas dan asas akuntabilitas.

Honeman, Schab dan Fossum (1981:82) menyatakan bahwa secara umum pengukuran prestasi kerja mencakup dua kegiatan, yaitu:

- a. Identifikasi kinerja yang mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing karyawan dalam suatu organisasi
  - b. Penetapan standar kinerja, dengan demikian untuk mengetahui kinerja para pegawai diperlukan standar kerja
- Sedangkan standar prestasi kerja menurut Dharma (1986:55) terbagi menjadi beberapa hal, antara lain:
- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan
  - b. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan
  - c. Ketepatan, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan

Agar pengukuran prestasi kerja berjalan efektif, paling tidak ada dua syarat yang harus dipenuhi yaitu adanya kriteria prestasi kerja yang dapat diukur secara obyektif, dan adanya obyektivitas dalam proses pengukurannya. Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria prestasi yang dapat diukur secara obyektif: 1) "*relevancy*" menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan prestasi kerja; 2) "*reability*" menunjukkan tingkat mana menghasilkan hasil yang konsisten; 3) "*discrimination*" mengukur tingkat dimana suatu kriteria prestasi kerja dapat memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat prestasi kerja (Nawawi, 1995:256-257).

Selanjutnya pengukuran prestasi kerja menurut Bernardin dan Russel (1995:383) terdapat enam kriteria primer yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja, yaitu:

1. Kualitas komunikasi
2. Pengambilan keputusan
3. Pencapaian standart kerja
4. Kontribusi dalam pencapaian tujuan
5. Pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan
6. Kedispilinan

Dalam penelitian ini yang dijadikan tolok ukur penelitian kinerja karyawan adalah mengacu pada pendapat Bernardin dan Russel (1995:383).

Studi Moriosn (1997) menyimpulkan bahwa : 1). Kepuasan kerja berpengaruh positif dengan kinerja 2).Karyawan dengan komitmen tinggi biasanya lebih tahan bekerja serta produktif dan berorientasi ke arah pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan. 3). Komitmen mempunyai

pengaruh pada kinerja organisasi. Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

*H1 Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia*

### **Komitmen**

Porter dalam Mowday *et al.* (1998:27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Selanjutnya jenis-jenis komitmen organisasi dapat dibedakan menjadi dua bagian:

1. Jenis komitmen menurut Allen dan Meyer

Allen dan Meyer dalam Dunham *et al.* (1994:370) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu: "afektif", "normative" dan "continuance".

- a. Komponen "afektif" berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi
- b. Komponen "normative" merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi
- c. Komponen "continuance" berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

Meyer dan Allen berpendapat setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen "afektif" tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen "continuance" tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen "normative" tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda

tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar "afektif" memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan "continuance". Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen "normative" yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen "normative" menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

2. Jenis komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers

Komitmen organisasi jenis ini lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap ini mencakup:

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai nampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi
- b. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya
- c. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah :

- a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar

organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi

- b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang dipilihnya dalam waktu lama. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi.

Menurut Morrison (1997:39) dalam penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja dengan empat output organisasi yaitu: kinerja, komitmen organisasi, keserasian hubungan antar perusahaan, dan keinginan untuk tetap bertahan terhadap 307 perusahaan waralaba di Amerika Serikat, diperoleh hasil kepuasan kerja berhubungan kuat dan signifikan terhadap empat output organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara positif mempunyai hubungan yang kuat. Komitmen sangatlah penting bagi organisasi dengan alasan: a) mempengaruhi "turnover" dan "turnover intention", b) berhubungan dengan kinerja yang diasumsikan sebagai kecenderungan karyawan untuk melakukan usaha yang terbaik dalam pekerjaannya.

Soekidjo (1998:43) menyatakan bahwa: "apabila imbalan diberikan secara tepat dan benar, para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Karyawan yang puas akan lebih berkomitmen dan setia, karena secara psikis mereka lebih merasa diperhatikan oleh perusahaan konsekuensinya kinerja pun meningkat". Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

*H2: Ada pengaruh komitmen terhadap kinerja sumber daya manusia*

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu maupun organisasi. Bagi individu, penelitian tentang kepuasan kerja dan akibatnya akan memungkinkan timbulnya usaha-usaha untuk meningkatkan kebahagiaan dalam hidup mereka. Bagi organisasi penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka mengusahakan peningkatan

produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Untuk lebih jelasnya perlu diketahui tentang apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja.

Gibson *et al.* (1996:150) memandang kepuasan kerja sebagai sikap yang dipunyai pekerja mengenai pekerjaannya, yang dihasilkan dari persepsi pekerja mengenai pekerjaannya. Sementara menurut Robbins (1996:179) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerja menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal. Davis (1990:105) berpendapat kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Wexley dan Yukl (1992:129) menilai kepuasan kerja sebagai cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Menurut Robbins (1996:181) kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung. Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah derajat sejauh mana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbins (1996:181) ada beberapa faktor penting yang mendorong kepuasan kerja antara lain :

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu menantang bisa menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Sehingga pada kondisi tantangan yang sedanglah kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan dengan adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Upah dilihat sebagai adil didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung

jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu jika keputusan promosi dibuat secara adil kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung  
Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Kebanyakan karyawan akan lebih menyukai bekerja dekat rumah, fasilitas yang bersih, temperatur dan cahaya yang enak, dan peralatan yang memadai.
4. Rekan kerja yang mendukung  
Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seseorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi menemukan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyelia (supervisor) langsung bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk prestasi yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.
5. Kesesuaian kepribadian-pekerjaan  
Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaannya akan menghasilkan seorang individu yang terpuaskan. Logikanya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih sehingga didapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan. Dengan demikian, lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut, yang akhirnya membuka peluang yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut Hackman dan Oldham (1975) dalam Wexley *et al.* (1992:147) kepuasan kerja diukur menggunakan lima dimensi-dimensi inti yaitu:

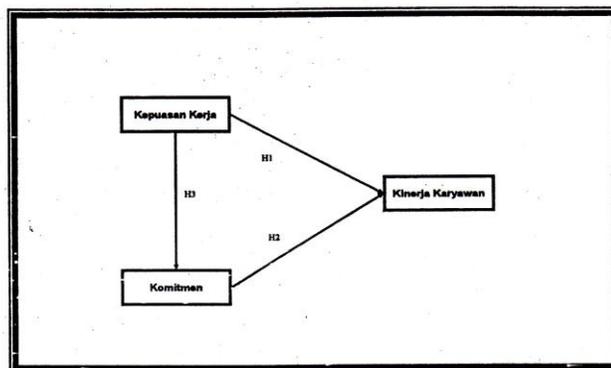
1. Ragam ketrampilan  
Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut berbagai jenis aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang mencakup penggunaan banyak jenis ketrampilan dan bakat pekerja.

2. Identitas pekerjaan  
Adalah tingkat dimana pekerjaan menuntut kelengkapan dalam suatu kesatuan dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi. Yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga berakhir hasil yang nyata.
3. Kepentingan pekerjaan  
Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar
4. Otonomi  
Adalah tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian serta keleluasaan dalam menjadwalkan dan menentukan prosedur pekerjaannya.
5. Umpan balik pekerjaan itu sendiri  
Adalah suatu tingkat dimana dalam menyelesaikan aktivitas kerja memberikan konsekuensi pada pekerja untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya.

Clugston (2000) dengan menggunakan "*structural equation modeling*", menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada "*commitment*". Berdasarkan telaah pustaka tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H3: Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen

Berdasarkan uraian tersebut diatas, kerangka pemikiran teoritik penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 : Kerangka Pemikiran Teoritik

## METODOLOGI

### Variabel dan Indikator

Variabel-variabel penelitian dan indikator masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 1 : Variabel dan Indikator

No	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	<b>Kinerja Karyawan</b> Hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu	1.Komunikasi 2.Pengambilan keputusan 3.Standar kerja 4.Kontribusi 5.Beban kerja 6.Tingkat Kedisiplinan	Bernardin dan Russel (1999)

2	<b>Komitmen</b> kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi	1.Rasa memiliki 2.Ikatan emosional 3.Tetap diorganisasi 4.Pengorbanan pribadi 5.Enggan meninggalkan 6.Pimpinan kecewa	Allen Meyer (1993)
3	<b>Kepuasan Kerja</b> Menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan	1.Jenis pekerjaan 2.Otonomi 3.Tuntutan pekerjaan 4.Gaji yang diterima 5.Insentif yang diterima 6.Penghargaan	Robbin (1996 ) dan Wexley <i>et al.</i> (1992)

#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan salah satu Dinas di Pemkot Semarang. yang berjumlah 195 orang. Kemudian. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan "*Stratified Random Sampling*", yakni pengambilan sampel dengan memperhatikan strata karyawan, yakni kepangkatan sehingga pengambilan sampel diharapkan menjadi representasi. Besarnya sampel mengacu pada pendekatan rumus Slovin (Husen Umar, 1997), sebesar 131 responden .

#### Pengujian Hipotesis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini Analisis Jalur yang digunakan untuk mengecek model hubungan yang telah ditentukan bukan untuk menemukan penyebabnya. Analisis Jalur dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam rangkaian jalur-jalur kausal, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung artinya arah hubungan tanpa melewati variabel lain, sementara tidak langsung harus melewati variabel lain.

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis 1,2 dan 3 digunakan uji t, yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi parsial, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$

$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel pada  $\alpha = 0.05$ . Apabila hasil pengujian menunjukkan

1. t hitung > t tabel, maka  $H_0$  ditolak

Artinya : (1) variabel bebas dapat menerangkan variabel tidak bebas dan (2) ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

2. t hitung < t tabel, maka  $H_0$  diterima

Artinya : (1) variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel tidak bebasnya, dan (2) tidak ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

Untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tidak bebas dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ). Dengan kata lain, nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variasi variabel terikat. Jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikat. Sebaliknya jika  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikat. Secara umum dapat dikatakan bahwa koefisien determinasi berganda  $R^2$  berada antara 0 dan 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$ .

## PEMBAHASAN

### Pengujian Reliabilitas dan Validitas

#### A. Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan korelasi *Product Moment*, jika hasil perhitungan r hitung > r tabel, maka kuesioner *valid atau sah*. Berdasarkan hasil perhitungan dengan Program SPSS 10.00 Tabel 2 (*Corrected Item-Total Correlation*) r hitung variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan > r tabel *Product Moment* (0,168). Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah *valid / sah*.

**Tabel 2**  
**Uji Validitas Data**

No	Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Kepuasan Kerja	KEPKER1	0.6974	<b>0.168</b>	Valid
		KEPKER2	0.7029		Valid
		KEPKER3	0.7814		Valid
		KEPKER4	0.7617		Valid
		KEPKER5	0.5785		Valid
		KEPKER6	0.5544		Valid
2	Komitmen	KOMIT1	0.5269	<b>0.168</b>	Valid
		KOMIT2	0.7873		Valid
		KOMIT3	0.8180		Valid
		KOMIT4	0.5645		Valid
		KOMIT5	0.6681		Valid
		KOMIT6	0.5872		Valid
4	Kinerja Karyawan	KIN1	0.6322	<b>0.168</b>	Valid
		KIN2	0.5406		Valid
		KIN3	0.7221		Valid
		KIN4	0.5754		Valid
		KIN5	0.6991		Valid
		KIN6	0.7088		Valid

**B.Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas pada pengujian ini menggunakan *Cronbach Alpha*, jika Cronbach Alpha > 0,6 maka kuesioner dikatakan konsisten atau *reliabel*, (Imam Ghozali, 2002 : 153). Berdasarkan perhitungan dengan Program SPSS 10.00 masing-masing variabel mempunyai nilai > 0.6 alpha sebagaimana nampak pada Tabel 3 Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah konsisten atau *reliabel*.

**Tabel 3**  
**Uji Reliabilitas Data**

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Kepuasan kerja	0.8742	Reliabel
2	Komitmen	0.8623	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0.8531	Reliabel

**Uji Asumsi Klasik**

**a. Multikolinearitas**

Uji asumsi multikolinearitas artinya antar variabel bebas tidak boleh ada korelasi. Untuk menguji adanya kolinearitas ganda digunakan *Uji VIF* dan *Tolerance*. Jika hasil perhitungan nilai *Varian inflation factor (VIF)* di bawah 10 % dan *tolerance* variabel bebas di atas 10 % (Imam Ghozali, 2001). Berdasarkan hasil perhitungan nampak pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Uji Multikolinearitas**

No	Variabel Terikat	Variabel Bebas	Tolerance	VIF
1	Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja	62.6	1.597
		Komitmen	62.6	2.597

Pada Tabel 4. hasil perhitungan menunjukkan bahwa *tolerance* di atas 10 % dan VIF di bawah 10 , maka dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak ada multikolinearitas dalam penelitian ini terpenuhi.

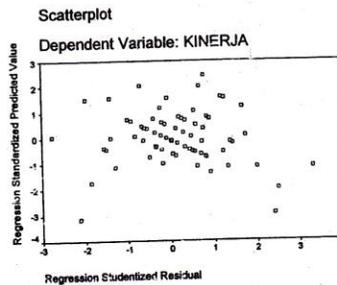
**b. Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut

Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas.

Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat ( ZPRED ) dengan residualnya ( SRESID ). Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residualnya.

Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, pada Gambar 4.1 nampak bahwa grafik scatterplot titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ( Gozali, 2001).



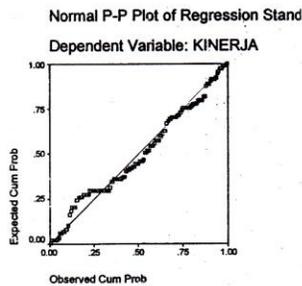
Gambar 2 : Scatterplot

### c. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dapat dilakukan beberapa cara.

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian dengan hanya melihat histogram hal ini bisa menyesatkan khususnya untuk jumlah sampel kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan

distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data akan dibandingkan dengan garis tersebut, nampak pada gambar 4.2. Distribusi data adalah normal, karena garis menggambarkan data sesungguhnya yang mengikuti garis diagonalnya ( Imam Gozali, 2002 : 77 ).



Gambar 3 : Uji Normalitas

**Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan perhitungan Regresi sederhana dan Regresi berganda dengan software Windows SPSS 10.00, hasilnya nampak pada Tabel 5

**Tabel 5**  
**Rangkuman Perhitungan Regresi**

No	Variabel Terikat	Variabel Bebas	t hitung	$\beta$	Sig	Keterangan
1	Komitmen	Kepuasan Kerja	8.773	0.611	0.000	Ha Diterima
2	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	6.929	0.485	0.000	Ha Diterima
		Komitmen	5.486	0.382	0.000	Ha Diterima

Ajusted R <sup>2</sup>	= 60.2 %
Sign	= 0.000
F hitung	= 99.138

**a. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian adalah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Pada Tabel 5 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar **0.485** berarti semakin tinggi kepuasan kerja . maka semakin tinggi kinerja karyawan Kemudian t hitung ( 6.929 ) > t tabel ( **1.960** ) tingkat sign. variabel komitmen menunjukkan angka sebesar **0.000 < 0.025**. Berarti hipotesis yang diajukan (Ha), yakni ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

**b. Pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan**

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian adalah ada pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan karyawan Pada Tabel 5 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar **0.382** berarti semakin tinggi komitmen . maka semakin tinggi kinerja karyawan Kemudian t hitung ( 5.486 ) > t tabel ( **1.960** ) tingkat sign. variabel komitmen menunjukkan angka sebesar **0.000 < 0.025**. Berarti hipotesis yang diajukan (Ha), yakni ada pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

**c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen**

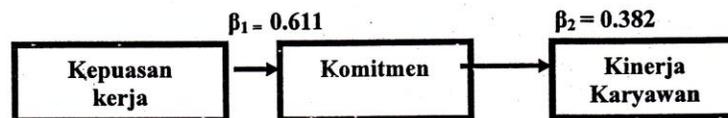
Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian adalah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan Pada Tabel 5 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar **0.611** berarti semakin tinggi kepuasan kerja . maka semakin tinggi komitmen

Kemudian t hitung ( 8.773 ) > t tabel ( **1.960** ) tingkat sign. variabel bebas ( kepuasan kerja) menunjukkan angka sebesar **0.000 < 0.025**. Berarti hipotesis yang diajukan (Ha), yakni ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

**d. Pengaruh pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen**

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian adalah ada pengaruh kepuasan kerja organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen.

Berdasarkan perhitungan dengan SPSS 10 (Tabel 5) dapat dijelaskan sebagai berikut:



Dengan demikian koefisien path pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kerja komitmen dapat ditentukan ( $0.611 \times 0.382$ ) = 0.234 Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen. Pengaruh positif dan signifikan artinya meningkatnya kepuasan kerja secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan.

Besarnya pengaruh (koefisien determinasi) adalah 60.2 %, artinya variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel bebas sebesar 60.2 %. Sedangkan sisanya sebesar 39.2 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Misalnya; budaya organisasi, kemampuan karyawan, motivasi dan sebagainya.

**Implikasi Teoritis**

1. Hipotesis pertama yakni ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya. Hal tersebut mendukung studi Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Davis dan Newstrom (1996:107) menyatakan bahwa prestasi kerja yang lebih baik secara khas menimbulkan imbalan ekonomis, sosiologis dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan itu dipandang pantas dan adil, maka timbul kepuasan yang lebih besar karena pegawai merasa bahwa mereka menerima imbalan yang sesuai dengan prestasinya. Sehingga kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan
2. Hipotesis kedua yakni ada pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan. Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Morrison (1997:39) kesimpulannya

bahwa kinerja dipengaruhi oleh komitmen. Oleh karena memberikan petunjuk bagi pimpinan bahwa adanya komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Hipotesis ketiga yakni ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen. Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Clugston (2000) dengan menggunakan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada komitmen. Oleh karena memberikan petunjuk bagi pimpinan bahwa dengan kepuasan karyawan akan memberikan komitmen.

#### **Implikasi Manajerial**

1. Manajemen dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan membuat kebijakan berupa : 1).Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penting dalam pekerjaannya. 2). Memberikan beban pekerjaan yang cukup menantang dengan memberikan insentif yang memadai berdasarkan kinerja.
2. Komitmen mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu organisasi seyogyanya mengoptimalkan karyawan dengan sehingga terjadi peningkatan kinerja. Hal tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut :
  - Memberdayakan karyawan sesuai dengan kompetensi karyawan.
  - Memberikan reward baik finansial maupun finansial bagi karyawan yang mempunyai kinerja tinggi. Hal tersebut dimaksudkan agar loyalitas dan rasa memiliki organisasi meningkat karena merasa dihargai.
  - Memberikan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Hal tersebut dilakukan dengan cara memadukan beban kerja dengan jumlah karyawan. Hal tersebut dimaksudkan untuk memberikan peluang pada karyawan untuk berkontribusi pada organisasi.

#### **Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang**

Pegumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kuesioner, oleh karena itu faktor subyektifitas selalu ada. Maka penelitian berikutnya harus didukung dengan metode observasi. Agenda penelitian mendatang seyogyanya diteliti variable bebas lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja, seperti teknologi, diversitas karyawan, karena di lapangan dapat bersumber dari variabel tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, J.J., and Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Applied Psychology*. 3 (25) 63: 1-18.
- Becker, Thomas. E., Randall, Donna. M., and Riegel, C. D. 1995. The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: a comparative evaluation. *Journal of Management*. 21 (4): 617-638.
- Byars, L, and Rue, L.W., 1997. *Human Resources Manangement*. Fifth Edition, Irwin, Chicago.
- Cooper, R. D., and Emory, W. C. 1995. *Business Research Methods*. (5<sup>th</sup> edition). London: Richard D.Irwin, Inc.
- Cramer, D. 1996. Job satisfaction and organizational continuance commitment: a two-wave panel study. *Journal of Organizational Behavior*. 17: 389-400.
- Clugston, Michael. 2000. The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*. 21: 477-486.
- Dharmmesta, BS. 1992. Riset tentang minat dan perilaku konsumen: sebuah catatan dan tantangan bagi peneliti yang mengacu pada "theory of reasoned action". *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*. 1 (VII): 39-53.
- Hasibuhan. 1992. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, Jr. J. H. 1995. *Organization*. 8 Ed. By Richard D. Irwin, Inc.
- Gujarati, D.H., 1995, *Basic Econometrics*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International Edition, USA.

- Ivancevich, John M., and Matteson, M. T. 1999. *Organizational Behavior and Management*. (fifth edition). By Irwin/McGraw-Hill International Editions.
- Kerlinger, N. Fred. (Diterjemahkan oleh: Simatupang L. R.). 1998. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. (edisi Indonesia). Gadjah Mada University Press.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. (8<sup>th</sup> edition). By The McGraw-Hill Companies.
- Meyer, J.P., Irving, G., & Allen, N.J. 1998. Examination of combined effects of work values and early work experience on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 29-52.
- Porter, L.W., Pearce, J.L., Tripoli, A.M., and Lewis, K.M., 1993, Differential Perceptions of Employers' Inducements: Implications for Psychological Contract, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 769-782.
- Nawawi.B. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Intraco .Jakarta
- Pfeffer, J. 1997. Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resource with the ideas of accounting and finance. *Academy of Management Review*. 13 (2): 271-286.
- Rival, H. A. 2001. Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar. Tesis Magister Sains FE UGM Yogyakarta.
- Santoso, Singgih, 1999, *SPSS Mengolah Data Secara Profesional*, Jakarta: PT. Elex Media Koinputindo.
- Schermerhon, J.R, 1986, *Management of Productivity*, John Willie & Sons, Inc, New York
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods for Business*. Second Edition. New York: John Wiley & Son, Inc.

Steers, R.M & Porter, 1983, *Motivation and Work Behavior*, Mc-Graw-Hill, Boston

Stoner, James A F, 1995, et al, *Management*, Sixth Edition Prentice Hall, Inc, New Jersey