

# KOMITMEN GURU

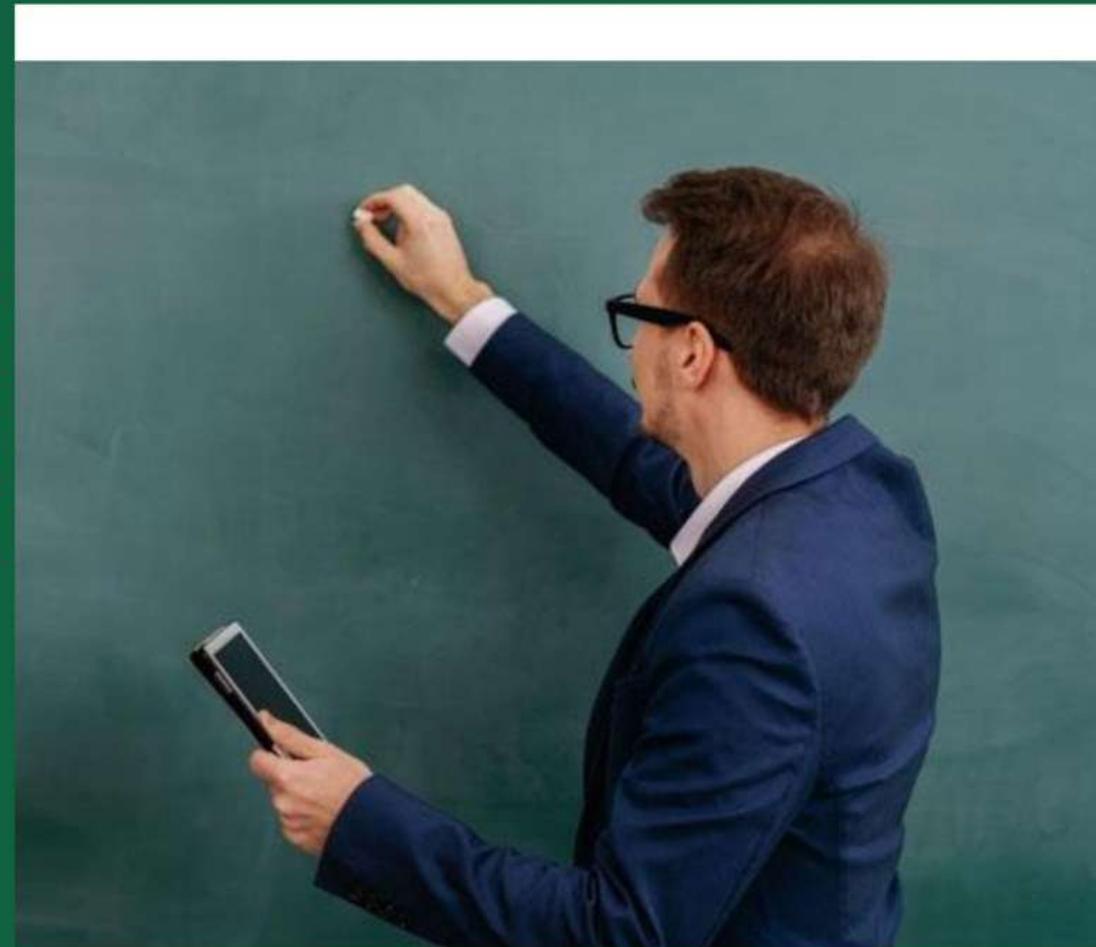
Buku Komitmen Guru ini adalah kajian teori dan riset tentang bagaimana komitmen guru dalam memajukan sekolah. Guru sebagai profesi kunci keberhasilan peserta didik di sekolah, diharapkan makin professional yang memiliki kompetensi pengetahuan keguruan, sikap serta ketrampilan mengajar secara berkualitas dalam menjalankan tugas serta kewajiban profesinya. Sebagai guru professional harus terus berubah mensikapi tuntutan zaman; hal ini agaknya sekarang belum terpenuhi. Banyak faktor yang mempengaruhi, di antaranya motivasi belajar guru yang rendah sehingga kurang meningkat kapasitasnya. Kalaupun guru belajar dan diberikan kesempatan belajar, orientasinya hanya untuk mengejar pangkat, bukan prioritas pada peningkatan kualitas diri.

Guru memiliki peran yang strategis dalam bidang pendidikan, bahkan sumberdaya pendidikan lain yang memadai seringkali kurang berarti apabila tidak disertai dengan kualitas guru yang kompeten. Demikian pula sebaliknya, apabila guru berkualitas kurang ditunjang oleh sumberdaya pendukung lain yang memadai, juga dapat menyebabkan kurang optimal kinerjanya. Dengan kata lain, guru merupakan ujung tombak dalam upaya peningkatan kualitas layanan dan hasil pendidikan. Buku ini menjadi sumber referensi, pengembangan penelitian dan sangat sesuai untuk setiap guru dan sekolah dalam meningkatkan mutu, begitu juga kepada kepala sekolah.



# KOMITMEN GURU

KOMITMEN GURU



**Dr. I Ketut R. Sudiarditha, M.Si**  
**Dr. Jumira Warlizasusi, M.Pd**  
**Dr. Ifnaldi, M.Pd**

Editor **Dr. Sumarto, M.Pd.I**

# KOMITMEN GURU

**Dr. I Ketut R. Sudiarditha, M.Si**  
**Dr. Jumira Warlizasusi, M.Pd**  
**Dr. Ifnaldi, M.Pd**

**Editor:**  
**Dr. Sumarto, M.Pd.I**



**Penerbit Buku Literasiologi**

Alamat Penerbit:

Kantor: Jl. Pemancar TVRI Tasik Malaya, Curup Utara Kabupaten Rejang Lebong,  
Provinsi Bengkulu

Kode Pos: 39125, Provinsi Bengkulu. CP.WA. 0821-3694-9568

**Email :** [info@literasikitaindonesia.com](mailto:info@literasikitaindonesia.com)

**www :** <http://literasikitaindonesia.com>

# KOMITMEN GURU

**Penulis :**

**Dr. I Ketut R. Sudiarditha, M.Si**

**Dr. Jumira Warlizasusi, M.Pd**

**Dr. Ifnaldi, M.Pd**

**ISBN : 978-623-92692-4-1**

Desain Sampul:

Dharma Setyawan, M.A

Editor dan Lay Out:

Dr. Sumarto, M.Pd.I

Penerbit :

Penerbit Buku Literasiologi

Redaksi :

Kantor: Jl. Pemancar TVRI Tasik Malaya, Curup Utara Kabupaten Rejang Lebong,  
Provinsi Bengkulu, Kode Pos: 39125, Provinsi Bengkulu. CP.WA. 0821-3694-9568

**Email :** [info@literasikitaindonesia.com](mailto:info@literasikitaindonesia.com)

**www :** <http://literasikitaindonesia.com>

Anggota IKAPI

Ikatan Penerbit Indonesia

Cetakan Pertama, Februari 2020

Hak cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara

Apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit

## Pengantar Penulis

Puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan kasih sayang – Nya kepada kita semua, penulis bisa menyelesaikan tulisan ini dengan baik. Komitmen Guru salah satu tema yang sangat menarik untuk di bahas, karena dominasi guru sangat penting dalam menentukan masa depan bangsa. Guru menjadi kunci penting membuka jendela dunia bagi peserta didik.

Buku ini menjelaskan tentang peran dan fungsi sebagai guru diantaranya guru yang baik adalah guru yang memiliki komitmen tinggi dalam memanajemen kelas, membuat rencana pembelajaran sampai dengan tahap evaluasi pembelajaran. Tidak cukup dengan evaluasi, guru juga harus selalu menindaklanjuti dari setiap evaluasi yang sudah dilakukan untuk perubahan pembelajaran yang lebih baik. Selamat Membaca.

Demikian kata pengantar ini kami sampaikan, semoga bermanfaat, berkah dan menjadi motivasi bagi kita semua untuk terus berkarya.

Penulis,

**Dr. I Ketut R. Sudiarditha, M.Si**

**Dr. Jumira Warlizasusi, M.Pd**

**Dr. Ifnaldi, M.Pd**

## **Kata Pengantar**

### **Penerbit Literasiologi Indonesia**

Kami dari Penerbit Buku Literasiologi Indonesia dan Tim Editor menyambut baik atas terbitnya buku ini, yang ditulis oleh Dr. I Ketut R. Sudiarditha, M.Si., Dr. Jumira Warlizasusi, M.Pd. dan Dr. Ifnaldi, M.Pd yang berjudul ***"Komitmen Guru"*** yang sangat menarik untuk dipelajari dan dibaca.

Secara khusus kami dari Penerbit Buku Literasiologi Indonesia dan Tim Editor merasa bangga dan sangat menghargai serta memberi apresiasi yang tinggi atas ketekunan dan semangat penulis yang mana penulis juga adalah pendidik dan Peneliti, sehingga buku ini dapat terbit dan dapat dijadikan sebagai referensi dan panduan bagi pimpinan sekolah dan para guru, terutama guru yang sudah tersertifikasi.

Dari Penerbit Buku Literasiologi Indonesia dan Tim Editor berupaya melakukan proses editing dengan baik. Ada beberapa kajian dibahas dalam buku ini yang menarik perhatian kita dan menjadi bahan untuk berkembang dan maju bersama tentang Komitmen Guru. Selamat membaca.

Dengan hadirnya buku ini, sangat membantu setiap sekolah, guru dan masyarakat secara umum. Semoga karya yang telah dihasilkan ini tidak terhenti sampai disini, dan akan lahir karya-karya monumental penulis yang berikutnya, sebagai bahan kajian bagi akademisi, pendidik, peserta didik, peneliti, dan masyarakat umumnya diseluruh tanah air Indonesia dan dunia internasional. Semoga Allah memberikan keberkahan. Aamiin.

Bengkulu, Februari 2020  
Penerbit,

**Dr. Sumarto, M.Pd.I**

## DAFTAR ISI

Pengantar Penulis.....	4
Kata Pengantar .....	5
Penerbit Literasiologi Indonesia .....	5
Daftar Isi.....	6
GURU SEBAGAI PROFESI .....	7
Komitmen, Karakteristik Pekerjaan, Kompensasi .....	13
dan Kepuasan Kerja .....	13
A.    Komitmen.....	13
B.    Karakteristik Pekerjaan .....	23
C.    Kompensasi.....	28
D.    Kepuasan Kerja.....	43
RISET TENTANG.....	51
KOMITMEN GURU .....	51
A.    Deskriptif Data Hasil Penelitian .....	51
B.    Pengujian Persyaratan Analisis .....	56
C.    Analisis Model Penelitian.....	62
D.    Pengujian Hipotesis.....	74
E.    Pembahasan.....	78
1. Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja.....	78
2. Pengaruh Langsung Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	80
3. Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen.....	81
4. Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Komitmen .....	82
5. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen .....	84
PENUTUP .....	88
DAFTAR PUSTAKA .....	89

## GURU SEBAGAI PROFESI

Guru sebagai profesi kunci keberhasilan peserta didik di sekolah, diharapkan makin profesional yang memiliki kompetensi pengetahuan keguruan, sikap serta ketrampilan mengajar secara berkualitas dalam menjalankan tugas serta kewajiban profesinya. Sebagai guru profesional harus terus berubah mensikapi tuntutan zaman; hal ini agaknya sekarang belum terpenuhi. Banyak faktor yang mempengaruhi, di antaranya motivasi belajar guru yang rendah sehingga kurang meningkat kapasitasnya. Kalaupun guru belajar dan diberikan kesempatan belajar, orientasinya hanya untuk mengejar pangkat, bukan prioritas pada peningkatan kualitas diri.

Banyak hal dapat dijadikan indikator atas keadaan itu; guru yang malas membaca selain buku paket yang mereka ajarkan apalagi buku literatur lainnya. Masih dapat dihitung guru yang berlangganan surat kabar, majalah dan jurnal atau membeli buku. Bila ini ditanyakan kepada para guru, jawaban yang paling banyak adalah sibuk atau tidak sanggup membeli buku. Ini guru di kota-kota, belum lagi guru yang bertugas di desa-desa. Rendahnya minat belajar sebagian besar guru, bukan saja pada rendahnya minat baca, akan tetapi juga rendahnya minat mereka mempelajari dan menguasai teknologi informasi dan komunikasi (*information communication technology*). Teknologi yang sudah usang saja; seperti halnya komputer, masih banyak guru yang gagap menggunakan alat teknologi tersebut. Konon lagi bicara tentang program teknologi seperti internet, email, blog dan yang lainnya. Ketika peserta didik semakin mahir menggunakan internet untuk berbagai keperluan seperti mencari bahan pelajaran, kebanyakan guru malah masih baru mengenal internet bahkan masih ada tidak mengenalnya. Sangat ironi; inilah semestinya harus disadari pula oleh guru. Padahal di sekolah-sekolah hingga di desa saat ini sudah banyak yang dilengkapi dengan piranti komputer, namun tidak mau belajar dan tidak bisa memanfaatkannya.

Secara eksternal, sebenarnya pemerintah telah berupaya membangun kapasitas guru lewat berbagai cara. Mulai penataran, penyeteraan hingga sertifikasi. Bahkan pemerintah mengalokasikan anggaran pendidikan dan pelatihan sebesar Rp 1,2 trilyun pada tahun 2009 dengan fokus peningkatan kompetensi guru, kepala sekolah dan pengawas. Pendidikan dan pelatihan guru tersebut bukan sekedar seminar, tetapi benar-benar untuk mendorong inovasi dan kreativitas pembelajaran di kelas. Seperti dikatakan Sumarna Supranata, Direktur Pembinaan dan Pelatihan Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Depdiknas, bahwa pemerintah dan pihak-pihak lain yang *concern* dengan kualitas pendidikan di Indonesia sudah membantu meningkatkan kualitas guru. Namun mengapa guru bermutu yang benar-benar memiliki profesionalisme yang tinggi masih sulit untuk didapatkan. Melihat realitas ini, pemerintah selayaknya melakukan kajian mendalam untuk mengidentifikasi masalah-masalah guru dalam kaitannya dengan pengembangan kapasitas tersebut. Pasti ada yang keliru dalam menangani guru selama ini; pemerintah harus membenahi secara total.

*Pertama*, mulai penyiapan yaitu *input* yang akan dicetak menjadi tenaga kependidikan di Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK), hingga proses

rekrutmen sebagai pegawai (guru) yang benar-benar berkualitas. Kenyataannya saat ini pemerintah sangat longgar memberikan izin kepada LPTK untuk mencetak tenaga kependidikan. Kenyataannya juga, banyak LPTK yang tidak berkualitas mencetak tenaga guru. Sementara, badan pengawasan mutu LPTK yang dapat memandu dan mengontrol kualitas LPTK tidak tersedia.

*Kedua*, Departemen Pendidikan dan jajarannya Dinas Pendidikan Provinsi hingga Dinas Pendidikan Kota dan Kabupaten, selama ini masih belum serius dan belum sepenuh hati meningkatkan kualitas guru. Apalagi para pejabat di Dinas Pendidikan sendiri memiliki sumberdaya yang rendah kualitasnya dan tidak peka terhadap persoalan pendidikan. Kecuali dalam benak para pejabat Dinas Pendidikan adalah bagaimana mendapatkan proyek lewat program lembaga tersebut. Termasuk proyek pembinaan guru sendiri yang dilakukan jika menguntungkan pejabat secara material. Kenyataannya, sampai sekarang belum melihat hasil optimal yang diperoleh dari kegiatan penataran guru yang sudah menghabiskan dana begitu besar. Upaya membangun kapasitas sangat dibutuhkan untuk melahirkan guru yang professional. Kita tidak terus menunggu guru yang bermutu, tetapi guru dan pemerintah juga harus lebih serius; termasuk mengontrol kualitas LPTK dan kehadiran sejumlah pendidikan guru yang cenderung menjadi proyek sektor pendidikan. Jika tidak, maka persoalan kualitas guru ibarat benang kusut yang sulit diurai.

Langkah pertama memperbaiki kualitas guru harus dimulai dari guru itu sendiri. Guru memiliki kesadaran meningkatkan kapasitas dirinya, harus membangun motivasi diri untuk terus belajar sebagai wujud guru yang pembelajar. Guru pembelajar, akan selalu meningkatkan kualitas diri melalui aktivitas membaca, melahirkan kreasi-kreasi pembelajaran yang menarik serta berinovasi dalam mengajar. Lebih penting lagi adalah pemerintah sebagai pihak yang bertanggung jawab agar menyediakan pendidikan yang bermutu, tidaklah bersikap separuh hati membenah dan menata kualitas guru yang kini masih sangat memprihatinkan. Pemerintah wajib mendorong atau memotivasi guru dengan berbagai cara. Misalnya memberikan rangsangan lewat keterlibatan dan melibatkan guru secara aktif dalam membuat perencanaan strategis di setiap sekolah, juga dilakukan di Dinas Pendidikan. Hal lain yang harus dilakukan adalah mengefektifkan dan mengefisiensikan penggunaan dana pendidikan yang sudah cukup besar saat ini. Untuk itu menjadi penting usaha cuci otak atau merubah paradigma berfikir orang-orang yang ada di Departemen Pendidikan dan Dinas Pendidikan agar lebih berorientasi pada mutu. Apabila ini tidak dilakukan, maka rakyat semakin lelah menunggu guru bermutu dan professional.

Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD) disahkan pada Desember 2005, sertifikasi menjadi istilah yang sangat populer dan menjadi topik pembicaraan yang hangat pada setiap pertemuan, baik di kalangan akademisi, guru maupun masyarakat. UUGD seakan menjadi 'angin surga' bagi guru di seluruh wilayah Indonesia yang notabene termasuk kelompok yang masih perlu peningkatan dari sisi finansial dan penghargaan profesinya. Upaya peningkatan kesejahteraan guru harus diletakkan dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan; baik dari sisi proses (layanan) maupun hasil (luaran) pendidikan. Kerangka pikir dan

landasan peningkatan mutu pendidikan sebagaimana termaktub dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Guru sebagai agen pembelajaran di Indonesia diwajibkan memenuhi tiga persyaratan, yaitu: kualifikasi pendidikan minimum, kompetensi, dan sertifikasi pendidik. Ketiga persyaratan untuk menjadi guru sesuai dengan Pasal 1 butir (12) UUGD yang menyebutkan bahwa sertifikat pendidik merupakan bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional. Sementara itu, pada Pasal 11 ayat (1) juga disebutkan bahwa sertifikat pendidik diberikan kepada guru yang telah memenuhi persyaratan. Untuk itu, guru dapat memperoleh sertifikat pendidik jika telah memenuhi dua syarat, yaitu kualifikasi pendidikan minimum yang ditentukan (Diploma-D4/Sarjana-S1) dan terbukti telah menguasai kompetensi tertentu. Untuk itu, sebenarnya syarat menjadi guru bila dicermati lebih dalam hanya ada dua, yaitu kualifikasi akademik minimum (ijazah-D4/Sarjana-S1) dan penguasaan kompetensi minimal sebagai guru yang dibuktikan dengan sertifikat pendidik adalah bukti formal dari pemenuhan dua syarat di atas, yaitu kualifikasi akademik minimum dan penguasaan kompetensi minimal sebagai guru.

Guru memiliki peran yang strategis dalam bidang pendidikan, bahkan sumberdaya pendidikan lain yang memadai seringkali kurang berarti apabila tidak disertai dengan kualitas guru yang kompeten. Demikian pula sebaliknya, apabila guru berkualitas kurang ditunjang oleh sumberdaya pendukung lain yang memadai, juga dapat menyebabkan kurang optimal kinerjanya. Dengan kata lain, guru merupakan ujung tombak dalam upaya peningkatan kualitas layanan dan hasil pendidikan.

Dalam berbagai kasus, kualitas sistem pendidikan secara keseluruhan berkaitan dengan kualitas guru. Untuk itu, peningkatan kualitas pendidikan harus dilakukan melalui upaya peningkatan kualitas guru. Namun, kenyataan menunjukkan bahwa kualitas guru di Indonesia masih tergolong relatif rendah. Hal ini antara lain disebabkan oleh tidak terpenuhinya kualitas pendidikan minimal. Berdasarkan data Direktorat Tenaga Kependidikan Dikdasmen Depdiknas pada tahun 2004 menunjukkan terdapat 991.243 (45,96%) guru SD, SMP dan SMA yang tidak memenuhi kualifikasi pendidikan minimal. Sebagai gambaran rinci keadaan kualifikasi pendidikan minimal guru di Indonesia sebagai berikut: Guru TK yang tidak memenuhi kualifikasi pendidikan minimal sebesar 119.470 (78,1%) dengan sebagian besar 32.510 orang berijazah SLTA. Di tingkat SD, guru yang tidak memenuhi kualifikasi pendidikan minimal sebesar 391.507 (34%) yang meliputi sebanyak 378.740 orang berijazah SMA dan sebanyak 12.767 orang berijazah D1. Di tingkat SMP, jumlah guru yang tidak memenuhi kualifikasi pendidikan minimal sebesar 317.112 (71,2%) yang terdiri atas 130.753 orang berijazah D1 dan 82.788 orang berijazah D2. Begitu juga di tingkat SMA, terdapat 87.133 (46,6%) guru yang belum memiliki kualifikasi pendidikan minimal, yakni sebanyak 164 orang berijazah D1, 15.589 orang berijazah D2, dan 71.380 orang berijazah D3.

Gambaran jumlah guru yang tidak memenuhi kualifikasi pendidikan minimal tersebut akan semakin besar persentasenya bila dilihat dari persyaratan kualifikasi pendidikan minimal guru yang dituntut oleh PP No. 19/2005 tentang SNP. Di samping

itu, pada Pasal 28 PP tersebut, juga mempersyaratkan seorang guru harus memenuhi kompetensi minimal sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan anak usia dini, dasar, dan menengah. Kompetensi sebagai agen pembelajaran ini meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Isi Pasal 1 butir (11) UUGD menyebutkan bahwa sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru dan dosen. Tentu saja dengan logika bahwa yang bersangkutan terbukti telah menguasai kedua hal yang dipersyaratkan baik kualifikasi pendidikan minimum maupun penguasaan kompetensi guru. Untuk kualifikasi pendidikan minimum, buktinya dapat diperoleh melalui ijazah (D4/S1). Namun sertifikat pendidik sebagai bukti penguasaan kompetensi minimal sebagai guru harus dilakukan melalui suatu evaluasi yang cermat dan komprehensif dari aspek-aspek pembentuk sosok guru yang kompeten dan profesional. Tuntutan evaluasi yang cermat dan komprehensif ini berlandaskan pada isi Pasal 11 ayat (3) UUGD yang menyebutkan bahwa sertifikasi pendidik dilaksanakan secara objektif, transparan, dan akuntabel. Jadi sertifikasi guru dari sisi proses akan berbentuk uji kompetensi yang cermat dan komprehensif. Jika seorang guru/calon guru dinyatakan lulus dalam uji kompetensi ini, maka dia berhak memperoleh sertifikat pendidik. Sertifikasi guru bertujuan untuk menentukan tingkat kelayakan seorang guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran di sekolah dan sekaligus memberikan sertifikat pendidik bagi guru yang telah memenuhi persyaratan dan lulus uji sertifikasi.

Guru Sekolah Menengah Menengah Atas (SMA) memiliki tugas yang cukup penting dalam mempersiapkan anak didik agar mampu mempersiapkan diri menghadapi pendidikan di Perguruan Tinggi. Berdasarkan PP No.19/2005 dalam pasal 26 ditetapkan bahwa standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan menengah umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, akhlak mulia, serta keterampilan hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sebagai sekolah umum menuntut adanya guru profesional yang mampu mendidik siswa untuk disiapkan dapat mengikuti pendidikan lebih lanjut melalui pendidikan yang diperolehnya secara baik dan benar.

Pasca disahkannya UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, profesi guru dan dosen kemX menjadi bahan perbincangan oleh banyak pihak khususnya bagi mereka yang berkecimpung dalam dunia pendidikan. Kehadiran undang-undang tersebut manambah wacana baru akan dimantapkannya hak-hak dan kewajiban bagi guru dan dosen. Di antara hak yang paling ditunggu selama ini adalah adanya upaya perbaikan kesejahteraan bagi guru dan dosen; salah satu upaya yang sementara dilaksanakan saat ini dalam rangka implementasi undang-undang tersebut adalah pelaksanaan sertifikasi guru dalam jabatan sebagaimana telah diatur dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 18 Tahun 2007. Banyak kalangan yang pesimis dengan adanya sertifikasi guru dan dosen ini, khususnya bagi mereka yang sampai saat ini belum memiliki kualifikasi akademik S1 atau D4. SeXknya bagi mereka yang telah mendapatkan sertifikasi merasa gembira dan berbahagia terutama bagi mereka yang sudah dinyatakan lulus karena sudah tentu setelah dinyatakan lulus, jaminan bagi mereka bahwa pemerintah segera akan membayar tunjangan profesi tersebut, sebuah

harapan sekaligus tantangan menuju guru profesional. Berbagai upaya yang telah dilakukan pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan; antara lain menata sarana dan prasarana, mengutak atik kurikulum, meningkatkan kualitas guru melalui peningkatan kualifikasi pendidikan guru, memberikan berbagai diklat atau pelatihan sampai pada meningkatkan tunjangan profesi guru dalam arti melalui peningkatan kualifikasi pendidikan guru. Tunjangan profesi yang diterima guru salah satunya bertujuan sebagai pengakuan profesional sehingga guru berhak mendapatkan tunjangan; namun demikian berbagai kebutuhan hidup yang harus dipenuhi guru seiring kenaikan berbagai keperluan rupanya menjadi permasalahan tersendiri yang harus dipikul oleh guru itu sendiri. Menurut temuan hasil penelitian menyatakan bahwa:

Gejala sikap dan perilaku pegawai Pemda Bali yang sering terlambat, meninggalkan kantor sebelum waktunya, sering absen, mengeluh/tidak bersikap dewasa dalam bekerja, tidak patuh terhadap aturan, mengelak tanggung jawab, bosan bekerja; merupakan gejala bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai Pemda Provinsi X masih relatif rendah.<sup>1</sup>

Gejala sikap dan perilaku pegawai tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai belum tercipta dengan baik. Kepuasan itu terjadi apabila keperluan hidup khususnya kebutuhan dasar pegawai belum terpenuhi berakibat perilaku pegawai yang kurang bertanggung jawab. Derajat kesukaan dan ketidaksukaan; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan yang diyakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan maupun kesesuaian karakteristik pekerjaan belum tercipta. Dalam hal ini, pegawai yang dapat terpuaskan maupun mendapatkan kesesuaian karakteristik pekerjaan cenderung memiliki sikap profesional dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawabnya; untuk itu mereka akan lebih komit terhadap organisasi. Dipertegas dalam kepuasan pegawai menurut hasil penelitian menyatakan bahwa:

Tingkat kepuasan kerja yang relatif rendah, diduga ada beberapa hal yang menyebabkan, di antaranya adalah sistem dan aspek manajerial pembinaan karir pegawai yang masih lemah; rendahnya keterlibatan kerja pegawai; rendahnya komitmen organisasi; adanya birokrasi dan sistem jalur kerja yang kurang produktif; pelaksanaan kepemimpinan supervisor yang otoriter dan kurang ada tindak lanjutnya; pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang masih kabur; imbalan yang diterima masih relatif kecil jika dibandingkan dengan kebutuhan fisik dan beban pekerjaan; kurangnya kesempatan dari pegawai untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, penentuan perencanaan kerja dan prosedur, dan mengembangkan gagasan karena semuanya diatur dari atas,

---

<sup>1</sup>Ketut Rindjin, *Survei Sikap dan Perilaku Kerja Pegawai Pemda Dati II Provinsi X dalam Rangka untuk Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. (Singaraja: Penelitian Kerjasama antara STKIP Negeri Singaraja dengan Pemda Dati I Provinsi X, 1995), h. 67.

pelaksanaan promosi dan mutasi yang kurang adil dan cenderung bersifat kekeluargaan, dan kurangnya interaksi sosial antara atasan dengan bawahan.<sup>2</sup>

Kepuasan kerja yang masih relatif rendah memungkinkan guru tidak komit terhadap organisasi. Untuk mewujudkan komitmen guru, faktor-faktor penyebab seperti tersebut selayaknya tidak lagi terjadi agar komitmen guru dapat tercipta. Tentunya setelah kepuasan kerja terpenuhi, komitmen guru dituntut untuk memiliki kebulatan tekad dalam mencapai sebuah tujuan, tanpa dapat dipengaruhi oleh keadaan apapun juga, hingga tujuan tersebut tercapai. Dalam organisasi sekolah guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap sekolah tempat dia bekerja. Hal tersebut juga didukung oleh Laporan Tahunan Pemda X menyatakan bahwa:

Rata-rata tingkat absensi per bulan pegawai Pemda Kabupaten Provinsi Bali mencapai 15%; dengan rentang tingkat absensi tertinggi 17% untuk Kabupaten Buleleng dan terendah 9% Kabupaten Tabanan.<sup>3</sup>

Fakta tersebut menunjukkan bahwa pegawai termasuk di dalamnya adalah guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Pemda Kabupaten Provinsi X mengindikasikan komitmen masih rendah yang dapat dilihat dari segi tingkat absensi. Komitmen pegawai terhadap organisasi dapat memberikan kontribusi yang positif baik bagi diri pegawai maupun organisasi. Pegawai yang berkomitmen akan melakukan apapun yang menjadi tugasnya, serta menghindari absen yang tidak berhalasan atau ijin dari atasannya. Hal ini dipertegas dalam *X Cruiser Report* bahwa 17,3% pekerja di kapal pesiar berasal dari latar belakang kependidikan.<sup>4</sup> Karyawan kapal pesiar dengan mendapatkan *reward* yang jauh lebih bagus dibandingkan di sektor pendidikan mereka meninggalkan profesi yang sesungguhnya yaitu sebagai pendidik; hal ini berarti mereka yang memiliki latar belakang kependidikan mengindikasikan tidak komit terhadap profesinya semata mengejar imbalan yang lebih layak.

Berdasarkan permasalahan tersebutlah peneliti ingin mengkaji lebih lanjut melalui suatu penelitian mengenai komitmen pasca sertifikasi profesi pada Sekolah Menengah Menengah Atas (SMA) Negeri Provinsi X. Isu utama penelitian ini khususnya berkenaan menurunnya komitmen yang diduga disebabkan oleh rendahnya kesesuaian karakteristik pekerjaan dan kelayakan kompensasi yang diterima guru serta kepuasan kerja yang belum tercipta dapat mempengaruhi komitmen.

---

<sup>2</sup>I Dewa Komang Tantra, *Identifikasi Faktor-faktor yang Menyebabkan Rendahnya Motivasi Kerja Pegawai Pemda Dati II di Kabupaten Karangasem dan Jembrana* (Singaraja: Penelitian Dibiayai Dana SPPDPP STKIP Singaraja dengan SPKP No. 52/ST.04/PL/1997, 1997), h. 50.

<sup>3</sup>Pemda X, Laporan Tahunan 2002, h.39.

<sup>4</sup>*X Cruiser Report*, 2002.

# Komitmen, Karakteristik Pekerjaan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja

## A. Komitmen

Komitmen membuat seseorang untuk setia pada suatu organisasi; oleh karenanya sangat dibutuhkan agar memiliki dedikasi terhadap organisasi untuk tetap bekerja dan menjalankan kewajibannya secara baik dan benar. Pengertian komitmen menurut Jacobsen *“something that causes a person is able to survive working in a company and it is done with sincerity and happy”*.<sup>5</sup> Senada halnya seperti dikatakan Long *“commitment is the image/shape that is often associated with a pledge or bond for a particular action”*.<sup>6</sup> Kedua pengertian ini memberikan makna bahwa seseorang memiliki ikatan untuk bertahan dalam suatu organisasi dengan ketulusan.

Dilihat dari maknanya “komitmen sangat dekat dengan deskripsi sebagai *fidelity* (kesetiaan); komitmen pekerjaan adalah keputusan tentang peran-peran dalam dunia kerja dan perilaku yang berkaitan dengan peran itu”.<sup>7</sup> Seseorang yang telah komit terhadap organisasi akan menunjukkan perannya dalam wujud perilaku. Sedangkan Alwi mengatakan “komitmen adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan dalam perusahaan”.<sup>8</sup> Baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun komitmen karyawan terhadap organisasi sangat penting dan diperlukan dalam organisasi bisnis maupun sosial. Faktor komitmen ini dipandang sangat penting karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan cenderung memiliki sikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati. Tetapi dalam realitanya masih banyak organisasi bisnis maupun sosial yang kurang memperhatikan upaya peningkatan partisipasi karyawan, mengembangkan pola pikir yang fleksibel, memberikan kompensasi berdasarkan prestasi, dan kurang memperhatikan jaminan masa depan karyawan. Padahal keempat upaya ini merupakan basis untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi di tempat kerja.

Karyawan diharapkan memiliki kontribusi dalam meningkatkan komitmen dan kompetensinya seperti dikatakan oleh Ulrich bahwa:

*The deliverable from management employee contribution is increased employee commitment and competence. HR practices should help employees to contribute through both their competence to do work and their commitment to work diligently.*<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup>Dag Ingvar Jacobsen, “Managing Increased Part-Time: Does Part-Time Work Imply Part Time Commitment”? *Managing Service Quality*, Vol. 10. No. 3, 2000, h. 187.

<sup>6</sup>Mary L. Long, “Consumption Values and Relationship: Segmenting The Market for Frequency Programs”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17. No. 3, 2000, h. 214.

<sup>7</sup>Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2002), h. 57.

<sup>8</sup>Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama (Yogyakarta: BPFE, 2001), h. 49.

<sup>9</sup>Dave Ulrich, *Human Resources Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), h. 29.

Oleh karena itu pihak manajemen dapat membantu karyawan untuk memiliki kompetensi agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Perubahan manajemen berpengaruh terhadap organisasi bisnis dan sekaligus terhadap kompetensi karyawan; setiap bidang pekerjaan mempunyai kompetensi yang berbeda. Karyawan semakin dipandang sebagai aset yang sangat penting dari suatu perusahaan. Semakin banyak tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan maka kedudukan karyawan menjadi semakin sangat strategis. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat bergantung pada mutu sumber daya manusia karyawan; artinya ketika perusahaan akan menghadapi proses perubahan atau terlibat dalam menciptakan ubahan maka karyawan diposisikan sebagai pemain utama perusahaan.

Perusahaan akan berusaha mengikat dan mengembangkan serta mempertahankan karyawan yang berketerampilan inovatif. Agar karyawan tetap bertahan bekerja di perusahaannya maka diperlukan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan; untuk itu, karyawan secara bertahap dikembangkan potensi dirinya untuk agar memiliki pemikiran kompetitif, sinergis dan pemikiran global. Dengan demikian perusahaan akan semakin siap dalam menghadapi setiap proses perubahan lokal dan global; hal demikian tampak jelas di suatu organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Bilamana perusahaan disebut sebagai organisasi pembelajaran, manajemen puncak sudah menempatkan upaya pengembangan kompetensi karyawan sebagai tugas rutinnnya. Karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya melalui bursa gagasan yang diselenggarakan oleh manajemen puncak. Dari situ pihak manajemen bisa mengamati siapa saja karyawan yang memiliki pengetahuan, ketrampilan, sikap dan talenta tinggi; kemudian dikaitkan dengan kinerjanya. Lalu dapat ditentukan siapa saja yang disiapkan untuk menempati posisi jabatan yang lebih tinggi. Sementara mereka yang berada pada kinerja di bawah standar diberi kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Karyawan yang telah memiliki kompetensi sesuai standar yang ditentukan mereka layak mendapatkan kompensasi yang adil dan layak; hal ini dimaksudkan agar mereka komit dalam menjalankan kewajibannya sebagai karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompensasi akan mempengaruhi komitmen karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan. Hal ini dipertegas hasil penelitian Setiawan yang menemukan bahwa: "*compensation have an effect on signifikan to job satisfaction of employees*".<sup>10</sup> Oleh karena itu dalam upaya untuk meningkatkan komitmen karyawan sebagai bagian dari proses pembelajaran dalam organisasi, maka manajemen dalam suatu perusahaan dipandang perlu untuk memberdayakan sumber daya manusianya secara terintegrasi agar kepuasan kerja karyawan bisa terpenuhi yang akhirnya dapat

---

<sup>10</sup>Bambang Setiawan, "*The Effect of Compensation on Employee Job Satisfaction: Study on Cigarette Manufacturing Production Employees Section Aprivera Tulungagung, (University of Muhammadiyah Malang, 2008)*," Researchgate/researcher/52792819/ Bambang\_Setiawan (diakses 09 Juli 2012).

meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Komponen kunci yang diperlukan untuk membangun komitmen karyawan menurut Strauss adalah:

*Participation, flexibility, performance-based compensation and guarantee. There are five ways to build loyalty on the basis of commitments: (1) creates a clear purpose and a commitment to make it happen, (2) clear communication, visionary, and a constant, (3) train and retrain employees, (4) give confidence to employees, and (5) share the profits.<sup>11</sup>*

Dalam membangun komitmen diperlukan adanya partisipasi, fleksibilitas, kompensasi berdasarkan prestasi dan jaminan. Dalam hal ini seseorang yang menyatakan diri telah komit dalam suatu organisasi berarti telah ikut serta mengambil bagian yang dilakukan secara fleksibel; tentunya semua itu hendaknya diimbangi dengan kompensasi yang diperolehnya atas prestasi yang telah diberikan kepada organisasi. Di sinilah seseorang akan menjadi komit dengan memperoleh kepastian atau jaminan dari organisasi. Untuk semua itu masih perlu diperhatikan seperti menciptakan tujuan dan komunikasi yang jelas, sampai memberikan kepercayaan kepada karyawanpun sangat diperlukan dan tidak kalah pentingnya adalah membagi keuntungan untuk menjadikan karyawan tetap merasa memiliki organisasi.

Karyawan yang telah menyatakan dirinya komit terhadap organisasi perlu adanya pengembangan; untuk itu sumber daya manusia menurut Ulrich diperlukan setidaknya tujuh hal berikut:

*(1) Control is overseeing employees in the decision making process when they do the job. (2) Strategy or vision that is offered to the employee's vision and direction that makes them willing to work hard. (3) Challenging work is to provide a challenging work and simulations to enhance the capabilities of employees. (4) Collaboration and teamwork that is forming a team to complete the work. (5) Work culture is to maintain a pleasant working environment. (6) Shared gains which provide appropriate compensation to employees who are able to finish the job properly. (7) Communication is sharing information to employees.<sup>12</sup>*

Karyawan yang telah komit terhadap organisasi perlu dikembangkan agar mereka memiliki sikap yang jelas dalam organisasi dan terlibat dalam berbagai upaya untuk mencapai misi, nilai dan tujuan organisasi. Karyawan akan memihak dan ingin secara berkelanjutan berpartisipasi aktif dalam organisasi yang tercermin melalui berbagai upaya yang dapat dilakukan. Untuk mengembangkannya diperlukan berbagai upaya seperti pengawasan dalam proses pengambilan keputusan, visi dan arah yang jelas, pekerjaan yang menantang, pembentukan tim kerja, memberikan kompensasi

---

<sup>11</sup>George Strauss, *Workers Participation in Management: The Psychology of Influence and Control at Work* (Oxford: Blackwell, 1992), h. 23.

<sup>12</sup>Dave Ulrich, *op. cit.*, h. 35.

yang pantas dan membagi informasi yang jelas kepada seluruh karyawan. Dalam mengukur derajat komitmen, kriteria yang digunakan menurut Marcia sebagai berikut:

*(1) Knowledge ability, namely the ability to know the various types of jobs that have been selected according to the initial decision itself. (2) Activity directed toward implementing the chosen identity elements, namely the initial decision to implement activities focused on work that has been selected. (3) Emotional tone, the emotional involvement related to commitment. (4) Identification with significant others, which attempts to give an indication of himself against those who have worked in the fields of the selected job on the basis of interest in him. (5) Projecting one's personal future, that the employee has had a more clear direction about the future relating to the work that has been selected. (6) Resistance to being swayed, that is try to stay on the job that you have chosen is not easily shaken or replace option even though there is negative information about the selected job or any other area that is more interesting.*<sup>13</sup>

Seseorang sejak diterima sebagai karyawan telah mengetahui secara jelas pekerjaan yang dipilihnya; untuk itu perilakunya akan konsisten berhubungan dengan komitmennya. Sebagai keputusan awalnya kegiatan yang harus dilakukannya mencari pengalaman yang relevan untuk mencapai sukses dalam menjalankan pekerjaannya yang dapat berakibat perilaku dalam berbagai hal berkaitan dengan janji sebagai karyawan. Secara esensial emosi karyawan cenderung memiliki keyakinan diri yang solid, puas dengan dirinya sendiri, serta memiliki semangat juang yang tinggi. Oleh karenanya mereka dapat memberikan indikasi dirinya terhadap orang-orang yang telah bekerja sebagai pendorong komitmennya. Mereka juga telah memiliki arah yang semakin jelas tentang masa depannya berkaitan dengan pekerjaan yang dipilih. Dengan demikian bagi mereka yang telah komit terhadap organisasi berusaha bertahan pada pekerjaan yang telah dipilih, tidak mudah goyah atau ganti pilihan walaupun ada informasi negatif tentang pekerjaan yang dipilih atau ada bidang lain yang lebih menarik bahkan lebih menjanjikan.

Berdasarkan hasil penelitian Hidayat terhadap berbagai organisasi lintas industri menunjukkan bahwa “hanya kredibilitas tinggi yang mampu menghasilkan suatu komitmen; dan hanya dengan komitmen yang tinggi suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik”.<sup>14</sup> Sehubungan dengan hal tersebut untuk meraih sukses suatu bisnis sangat diperlukan komitmen karyawan dalam menunjang pencapaian tujuan suatu organisasi bisnis. Sejalan penelitian yang dilakukan oleh Hurst menunjukkan bahwa:

---

<sup>13</sup>J.E. Marcia, *Ego Identity: A Handbook for Psychosocial Research* (New York: Springer-Verlag, 1993), hh. 208-210.

<sup>14</sup>Jann Hidayat, “Kerangka Riset Model Transformasional Manajemen Pembelajaran dan Perubahan”, *Jurnal Teknik dan Manajemen Industri*, Vol. 17. No. 1, 1999, h. 45.

*Found two main elements that determine the success of an organization comprised of individuals who have the talent, vision, characteristics and value of each in achieving the goals set before the trust and commitment.*<sup>15</sup>

Kepercayaan dan komitmen merupakan dua unsur untuk meraih sukses suatu organisasi; seseorang yang memiliki bakat, visi dan karakteristik sangat diperlukan. Dalam menunjang keberhasilan organisasi kepercayaan yang dimiliki karyawan dapat membantu untuk mewujudkan cita-cita mereka. Percaya diri terhadap pekerjaan yang dibebankannya sebagai modal dalam keberhasilan menjalankan kewajibannya; di sinilah akan tercipta komitmen karyawan mengingat apa dikerjakan tidak menemui masalah yang berarti dan penuh tanggung jawab; komitmen mereka akan tercipta secara berkelanjutan.

Dalam persaingan yang semakin kompleks disadari bahwa seluruh sumber daya manusia dapat diakses oleh siapapun yang berakibat terjadi pembajakan sumber daya manusia yang potensial oleh pesaing dan ini tergantung dari komitmen mereka terhadap perusahaan di mana mereka bekerja. Kondisi demikian menurut Lapierre mengatakan bahwa: *“can only occur in human resources who are committed to the company”*.<sup>16</sup> Mereka mau bertahan bilamana memiliki komitmen yang tinggi dan berserah diri pada perusahaan yang diyakini akan memberikan terbaik baginya. Untuk itu diperlukan motivator dari manajemen seperti dikatakan Hill bahwa:

*That all human resources within the company have a strong commitment to the job, then all parties in the organization should always be motivated and to be able to motivate the necessary commitment from top management for the company's expected performance.*<sup>17</sup>

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi seluruh pihak yang ada dalam organisasi hendaknya mampu memotivasi. Pimpinan puncak sebagai penanggung jawab terhadap seluruh aktivitas, berbagai unit menjadikan suatu kesatuan yang terintegrasi dalam menciptakan, mengembangkan dan memotivasi karyawan untuk menjadikan suatu semangat menjunjung tinggi keberhasilan suatu organisasi untuk menghasilkan kinerja.

Berdasarkan bentuk suatu komitmen Wetzels membagi komitmen ke dalam dua bagian yaitu: *“(1) affective commitment and (2) calculative commitment”*.<sup>18</sup> Komitmen afektif pada hakikatnya merupakan suatu pernyataan pikiran seseorang dalam hubungannya dengan pihak lain. Sedangkan komitmen kalkulasi yaitu komitmen yang muncul dari evaluasi kognitif seseorang sebagai hasil dari perhitungan untung rugi,

---

<sup>15</sup>David K. Hurst, *Crisis and Renewals, Meeting The Challenge of Organizational Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), h. 147.

<sup>16</sup>Jozee Lapierre, “Customer-Perceives Value in Industrial Contexts”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15. No. 2/3, 2000, h. 122.

<sup>17</sup>Nigel Hill, *Handbook of Customer Satisfaction Measurement* (Gower Publishing Limited, 1996), h.13.

<sup>18</sup>Martin Wetzels, “Marketing Service Relationship: The Role of Commitment”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13. No. 4/5, 1998, h. 406.

kalah menang, lebih kurang, manfaat atau pengorbanan; komitmen ini akan tetap bertahan manakala biaya-biaya internal relatif masih lebih rendah dibandingkan dengan biaya-biaya eksternalnya.

Sementara itu, Jacobsen membagi komitmen ke dalam dua bagian yang sedikit berbeda yaitu:

*Affective commitment or attitudinal commitment and behavioural commitment or continuance commitment. Organization commitment as the result of three factors: (a) acceptance of organization's goals and value (b) willingness to help the organization achieve its goals, and (c) the desire to remain within the organization.*<sup>19</sup>

Komitmen menurut Wetzels maupun Jacobsen sama-sama menekankan adanya komitmen afektif yaitu pentingnya kongruensi antara nilai dan tujuan karyawan maupun nilai dan tujuan organisasi. Sementara dalam pendapat Wetzels yang kedua menyebutnya *calculative commitment*, sedangkan Jacobsen menyebutnya *behavioural commitment/continuance commitment*. Bila dilihat dari segi arti kedua-duanya komitmen ini memiliki arti bahwa seseorang akan bertahan atau meninggalkan organisasi dengan perhitungan rasional yaitu untung rugi, kalah menang, manfaat atau pengorbanan; dengan demikian seseorang akan bertahan manakala biaya-biaya internal relatif lebih rendah dibandingkan dengan biaya-biaya eksternalnya. Dalam pengertian komitmen organisasional hal menarik adalah apa yang dikemukakan oleh Durkin bahwa: "*organizational commitment is a strong feeling of someone close to the goals and values of an organization in relation to their role towards the achievement of goals and are values*".<sup>20</sup> Ketika seseorang memiliki perasaan yang kuat dan erat untuk mengikat dirinya dalam suatu organisasi, maka peran mereka menjadi menjadi penting.

Gambaran yang lebih jelas mengenai definisi komitmen organisasional adalah yang membagi menjadi tiga dimensi dikemukakan oleh Allen dan Meyer yang mengemukakan bahwa:

*Commitment organizational is identified three types of commitment; affective commitment, continuance commitment, and normative commitment as a psychological state that either characterizes the employee's relationship with the organization or has the implications to affect whether the employee will continue with the organization.*<sup>21</sup>

Komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan antara karyawan dengan organisasi atau implikasinya

---

<sup>19</sup>Dag Ingvar Jacobsen, *op. cit.*, h. 188.

<sup>20</sup>Mark Durkin, "Employee Commitment in Retail Banking: Identifying and Exploring Hidden Dangers", *International Journal of Bank Marketing*, 1999. Vol. 17. 3, h. 124.

<sup>21</sup>N.J. Allen dan Meyer, J. P., "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, Vol. 26, 1993. h. 49.

yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau meninggalkan organisasi. Secara lebih lengkap Meyer dan Allen mengembangkan tiga model faktor komitmen organisasi yaitu: “(a) *affective commitment*, (b) *continuance commitment*, and (c) *normative commitment*”.<sup>22</sup> Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasi yang lebih menekankan pada pentingnya kongruensi antara nilai dan tujuan karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin mampu organisasi menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya memiliki kesamaan dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi di tempat ia bekerja. Komitmen afektif menggambarkan loyalitas pekerja terhadap organisasi yang didemonstrasikan melalui kecintaan emosional dan keberpihakan pada tujuan-tujuan organisasi. Sementara komitmen kontinyu di mana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional dari segi untung ruginya. Selanjutnya pada komitmen normatif yaitu salah satu bagian dari komitmen organisasi di mana karyawan bertahan dalam organisasi karena ia merasakan adanya suatu kewajiban.

Pengelompokan ciri-ciri komitmen organisasi menurut Fink dapat dibagi menjadi sepuluh yaitu:

*(a) Always working for the success of the organization, (b) always looking for information about the organization, (c) always looking a balance between personal goals with organizational objectives, (d) always seeks to maximize its contribution as part of the overall organization, (e) concerned with the relationship between organizational units, (f) positive thinking to criticism from co-workers, (g) placing priority on the department's organization, (h) do not see any other organization that is more attractive as a unit, (i) have confidence that the organization will evolve, and (j) positive thinking at the highest levels of the organization.*<sup>23</sup>

Ketika sebuah komitmen sudah diikrarkan terhadap diri seseorang berarti mereka akan berusaha menjadi bagian suatu organisasi. Berbagai upaya dilakukan untuk mensukseskan organisasi dengan cara mencari informasi dan memaksimalkan kontribusi kerjanya. Berbagai hal dalam berpikir dan berperilaku positif terhadap berbagai masukan yang bersifat konstruktif dengan menunjukkan diri membangun organisasi. Kesempatan karir di luar organisasi banyak tersedia; namun tidak semua kesempatan yang bisa diambil karena telah berikrar bahwa organisasi yang selama ini menjadi tumpuan masa depan untuk tetap berada dan membangun organisasi yang diyakini dapat menjadi wadah dalam mengembangkan karirnya. Penuh keyakinan bahwa di sinilah mereka dapat memperoleh nilai keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi sebagai cita-cita meraih sukses.

---

<sup>22</sup>J.P. Meyer dan N. J. Allen, “A Three Component Conceptualization of Organization Commitment”, *Human Resource Review*, Vol. 1, 1993, h. 61.

<sup>23</sup>M. Fink, *Organizational Commitment* (John Wiley and Sons Inc., 1992), h. 56.

Dilihat dari proses/tahapan pembentukannya komitmen menurut Durkin maupun Steers sama-sama membagi menjadi tiga tahapan. Tahapan menurut Durkin yaitu: "*compliance commitment, identification commitment, internalisation*".<sup>24</sup> Hal tersebut sejalan seperti dikatakan oleh Steers membagi komitmen yang terdiri atas: "(1) *compliance, (2) identification, and (3) internalization*".<sup>25</sup> Perilaku dan sikap tertentu dimaksudkan untuk memperoleh imbalan tertentu; karyawan yang memperlihatkan diri melalui sikap yang diyakini akan menemukan tujuan dirinya dilakukan dengan komplin terhadap organisasi. Dalam hal ini nilai-nilai yang dianut dalam perilaku dan sikap disesuaikan dengan situasi yang dianut pihak ketiga; oleh karenanya menunjukkan diri dalam berperilaku yang santun. Dengan demikian keberhasilan individu akan lebih dapat menjamin karena isinya selaras dengan sistem nilai yang bersangkutan. Kedua pengertian komitmen tersebut baik Durkin maupun Steers sama-sama melalui proses *compliance, identification, and internalization*.

Seseorang yang memiliki sikap tertentu lebih disebabkan karena imbalan yang diperolehnya; imbalan yang adil dan layak mengindikasikan bahwa seseorang akan komit terhadap organisasinya untuk dapat bertahan dalamnya jangka waktunya yang mereka sarakan nyaman dalam menjalankan tugasnya. Menyadari hal tersebut maka sikap mereka menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang dianut organisasi yang bersangkutan. Beranjak dari nilai tersebutlah seseorang akhirnya dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya sesuai atau selaras dengan nilai yang ada dalam organisasi.

Sedangkan dari segi dimensi baik formal maupun non formal menurut McCarthy membagi komitmen ke dalam empat jenis yaitu: "(1) *official/formal commitment, (2) pledged commitment, (3) personal values/ emotional commitment, and (4) ultimate agenda/hidden agenda*".<sup>26</sup> Dalam komitmen formal segala aktivitas/kegiatan resmi seyogyanya terdokumentasi dan terkomunikasikan secara baik dan teratur seperti kebijakan perusahaan terhadap rasio keuangan, tingkat pertumbuhan laba yang dikehendaki dan lain sebagainya. Seseorang mulai menjalankan tugasnya sudah jelas mengetahui peluang karir yang tersedia untuk mengembangkan diri karyawan. Apabila seseorang yang telah berhasil mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan mereka selayaknya memperoleh haknya sebagai karyawan yang berprestasi. Kejelasan dan kesempatan dalam meraih sukses tentu sangat ditentukan oleh berbagai peluang yang memungkinkan diraih bagi mereka yang hambisius dalam karir. Hal ini sejalan hasil penelitian yang dilakukan oleh King menunjukkan bahwa:

Mereka yang bekerja di atas tiga tahun rata-rata telah memiliki kemampuan dalam meningkatkan produktivitas, menekan biaya serta melakukan pengkayaan

---

<sup>24</sup>Mark Durkin, *op. cit.*, h. 124.

<sup>25</sup>Richard M. Steers; Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, Sixth Edition (New York: The McGraw-Hill Inc., 1996), h. 374.

<sup>26</sup>J. Allan McCarthy, *The Transition Equation, A Proven Strategy for Organizational Change* (New York: The Free Press, 1995), h. 73.

pekerjaan; yang pada gilirannya akan mampu mensejahterakan kehidupannya dan pada akhirnya mampu meningkatkan komitmen pada pekerjaannya.<sup>27</sup>

Sumberdaya di dalam perusahaan memiliki komitmen yang tinggi pada pekerjaannya, maka seluruh pihak di dalam organisasi selalu termotivasi dan untuk mampu memotivasi diperlukan komitmen dari puncak pimpinan. Pimpinan menyadari akan pentingnya hubungan antara karyawan dengannya; oleh karenanya suatu organisasi akan berhasil bilamana keduanya saling memahami kepentingan masing-masing dalam suatu organisasi. Berdasarkan hasil penelitian hubungan antara keunggulan bersaing dengan komitmen; Thornhill menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa: "adanya hubungan yang cukup erat antara keunggulan bersaing suatu perusahaan dengan tingginya komitmen pegawai dari perusahaan yang bersangkutan".<sup>28</sup> Pesatnya persaingan dunia usaha dibutuhkan adanya komitmen yang tinggi karyawan agar mampu bersaing dalam berbagai situasi. Oleh karenanya penurunan kinerja bisa lebih disebabkan oleh rendahnya komitmen karyawan seperti studi yang dilakukan oleh Caruana berhasil membuktikan bahwa: "*lack of commitment to employees is bad for organizations such as the deterioration of performance due to the low quality of service and high costs to be incurred by the company*".<sup>29</sup> Hal ini berarti bahwa komitmen karyawan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja; sebaliknya rendahnya komitmen dapat berakibat rendahnya layanan dan tingginya biaya yang dikeluarkan perusahaan.

Demikian pula hasil penelitian Dessler yang menunjukkan bahwa: "*employees who have a high commitment to the value of low attendance and have a longer working period and tend to work harder and show a better performance*".<sup>30</sup> Karyawan yang memiliki komitmen tinggi nilai absensi rendah dan memiliki waktu yang lebih lama bekerja dan cenderung untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Menurutinya tingginya komitmen karyawan tersebut tidak terlepas dari rasa percaya karyawan akan baiknya perlakuan manajemen terhadap mereka, yaitu adanya pendekatan manajemen sumber daya manusia sebagai aset berharga dan tidak semata-mata komoditas yang dapat dieksploitasi sekehendak manajemen. Oleh karena itu jelaslah bahwa adanya hubungan kausal antara komitmen karyawan dalam pelayanan seperti dikatakan oleh Worsfold bahwa: "*strong causal relationship exists between employee commitment in service activities with variable capacity, knowledge and competence of employees*".<sup>31</sup> Seseorang yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dapat diandalkan dapat memberikan layanan yang baik kepada pelanggan; hal ini

---

<sup>27</sup>Albert S. King, "Empowering The Workplace: A Commitment Cohesion Exercise", *Empowerment in Organization*, Vol. 5. No. 3, 1997, h. 139.

<sup>28</sup>Andrian Thornhill, "The Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education", *Quality Assurance Education*, Vol. 4. No. 1, 1996, h.12.

<sup>29</sup>Albert Caruana, "Intqual an Internal Measure of Service Quality and the Link Between Service Quality and Business Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 31. No. 8, 1998, h. 604.

<sup>30</sup>Gary Dessler, *Human Resources Management*, Twelfth Edition (New Jersey: Prentice Hall, 2011), h. 58.

<sup>31</sup>Philip Worsfold, "HRM, Performance, Commitment and Service Quality in Hotel Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/7, 1999, h. 340.

berarti karyawan diharapkan dapat memberikan terbaik bagi kemajuan perusahaan. Karyawan tersebutlah yang dapat dikatakan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan mengingat mereka memiliki keterkaitan yang saling membutuhkan.

Apabila peran karyawan telah menyatakan komitmennya maka dapat dipastikan bahwa: “perusahaan tersebut akan mampu menaikkan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan kinerja dan menekan tingkat perputaran pegawai yang pada akhirnya mampu memfasilitasi proses interaksi yang ada”.<sup>32</sup> Proses interaksi dalam hal kepuasan karyawan menjadi bagian yang tidak terpisahkan antara tuntutan karyawan dari kontribusinya terhadap perusahaan yaitu di satu sisi karyawan yang terpuaskan apabila mendapat pengakuan yang adil dan layak atas kompensasinya dan di lain sisi bagi perusahaan diharapkan karyawan dapat menunjukkan kinerja terbaiknya. Pendapat Kruger dan DenNisi menawarkan sebagai prasyarat untuk realisasi tujuan organisasi yang menyatakan bahwa:

*To obtain the commitment of all employees in an organization is a prerequisite for the realization of organizational goals and can be realized when all individuals willing to engage in full and have never experienced difficulty in sharing their experience gained over the years, to perform various system improvements and processes”.<sup>33</sup>*

Seluruh karyawan dalam suatu organisasi diharapkan kompak dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai karyawan. Hal ini merupakan prasyarat untuk realisasi tujuan organisasi dan dapat direalisasikan ketika semua orang bersedia terlibat dalam berbagai kesulitan serta mengatasinya berdasarkan keterampilan dan pengalaman yang mereka miliki.

Lebih lanjut, Belcher menyatakan bahwa: “to obtain a commitment from all employees, shall be the principal purpose of the organization, among others, by involving all employees and increase the sense of organization”.<sup>34</sup> Dari rasa memiliki inilah yang akan mampu menggerakkan pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan tanpa harus diperintah terlebih dahulu atau melakukan pekerjaan dengan baik hanya manakala sedang diawasi oleh Sang Atasan. Dengan demikian sejalan dikatakan oleh Jacobsen dari hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa: “increasingly complex and rich in a job that is charged to an employee will lead to increasing the participation and commitment of one's job”.<sup>35</sup> Hal ini bagi perusahaan dapat mengurangi perputaran karyawan; perlu diingat bahwa perputaran karyawan yang tinggi dapat menjadi beban perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, komitmen

---

<sup>32</sup>Albert Caruana, *op. cit.*, h.108.

<sup>33</sup>A.N. Kluger dan A. DenNisi, “The Effect of Feedback Intervention on Performance: A Historical Review, A Meta-Analysis and Preliminary Feedback Intervention Theory”, *Psychological Bulletin*, March 1996, h. 18.

<sup>34</sup>John G. Belcher, *Productivity Plus+How Today's Best Run Companies are Gaining The Competitive Edge* (Houston: Grief Publishing Company, 1997), h. 79.

<sup>35</sup>Dag Ingvar Jacobsen, *op. cit.*, h.196.

pegawai yang tinggi terhadap pekerjaannya yang menjadi tanggung jawabnya akan bermanfaat setidaknya bagi tiga pihak dikatakan oleh Ostroff dalam penelitiannya yaitu:

*(1) Workers themselves who are happy to carry out their work, (2) customers are more satisfied with the services provided and be happy and sincerity, and (3) the company itself who will enjoy increased revenue and a positive reputation.*<sup>36</sup>

Manfaat yang diberikan adanya komitmen yang tinggi dari karyawan bukan hanya kepada organisasi saja bahkan pihak-pihak yang terkait dengan kelangsungan hidup suatu organisasi. Dalam menjalankan tugasnya karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan senang hati; hal ini menghasilkan pelayanan yang memuaskan semua pihak. Sesungguhnya setiap karyawan yang memberikan pelayanan hendaknya dapat menunjukkan pelayanan yang prima; bagi perusahaan tidak akan ragu terhadap karyawannya maupun pelayanan yang diberikan kepada konsumen yang dapat menunjukkan kepuasan konsumen. Di sinilah tercermin seorang karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik berakibat kepuasan konsumen akan tercipta; dengan demikian secara langsung perusahaan itu sendiri yang akan menikmati peningkatan pendapatan dan reputasi yang positif bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disintesis bahwa komitmen merupakan perasaan emosional untuk organisasi, nilai ekonomi yang dirasa serta kesanggupan untuk bertahan dengan organisasi. Adapun komponen komitmen dapat diklasifikasikan menjadi tiga komponen yaitu; komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinyu (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*), serta indikatornya sebagai berikut: (a) Komitmen afektif meliputi: keseimbangan antara nilai dan tujuan, kepercayaan terhadap organisasi, hubungan secara emosional dengan organisasi, organisasi merupakan bagian dari hidup, kerelaan bekerja pada organisasi; (b) Komitmen kontinyu meliputi: kecintaan terhadap organisasi, ketahanan pada pekerjaan sekarang, rasa berkorban bila menunda pekerjaan, ketahanan tawaran pekerjaan luar, gangguan kehidupan jika meninggalkan organisasi, dan (c) Komitmen normatif meliputi: kewajiban untuk tetap tinggal pada organisasi, keengganan untuk meninggalkan organisasi, kewajiban untuk bertahan pada organisasi, rasa kecewa atasan bila ditinggalkan, konsistensi dengan pekerjaan.

## **B. Karakteristik Pekerjaan**

Pekerjaan guru termasuk tugas yang sangat dinamis, dimana guru dapat melakukan apa saja sesuai program pembelajaran terhadap siswa-siswinya. Membongkar, memperbaiki, memoles, mengasah, mengasuh, membimbing, mengarahkan dan lain-lain; merupakan karakteristik kerja guru. Berhadapan dengan makhluk yang berakal dan berpikir memang memerlukan strategi khusus sesuai tingkat kematangannya. Para siswa adalah orang yang memiliki pikiran dan juga kadangkala

---

<sup>36</sup>Frank Ostroff, *The Horizontal Organization: The Organization of The Future Looks Like and How it Delivers Value to Customer* (Oxford University Press, 1998), h. 78.

ego. Karena itu, guru harus dapat melakukan pendekatan yang baik kepada semua siswanya. Setiap siswa memiliki karakter yang berbeda dengan yang lainnya. Guru dituntut untuk selalu memperbaharui dirinya dalam rangka memberikan yang terbaik untuk siswanya.

Beban mengajar yang demikian besar, membuat guru sering merasa kewalahan; kondisi ini sering menjadikan guru putus asa. Kondisi yang menuntut guru harus siap di depan kelas, membuat waktu yang ada seakan memburu. Waktu yang dipergunakan untuk menyiapkan diri dalam mengajar, akan lebih besar dibandingkan dengan waktu mengajar itu sendiri. Kenyataan ini sering membuat guru menjadi kelelahan. Di samping secara kualitas, guru juga dituntut kecakapan mengajarnya. Bagi mereka yang benar-benar menjiwai profesi guru, tentu tidak akan kesulitan dalam mengajar. Tetapi bagi mereka yang hanya bekerja sebatas mengajar semata, tentu akan mengalami kesulitan. Pekerjaan guru merupakan tugas yang tidak melibatkan banyak orang. Di dalam kelas; ketika ada masalah seorang guru harus bisa mengambil tindakan yang tepat dan cepat. Kalau ada siswa yang mengantuk, guru harus dapat membuat siswa tersebut tidak mengantuk dan kembali bersemangat untuk belajar. Tindakan ini harus diambil secara cepat tanpa harus melapor kepada guru lain, atau bahkan melapor kepada kepala sekolah terlebih dahulu baru diambil tindakan. Di sinilah karakteristik pekerjaan yang harus dipahami oleh setiap guru agar dapat menjalankan tugasnya secara berhasil.

Guru bekerja dengan ketrampilan yang lebih dibandingkan jenis pekerjaan lainnya. Keadilan dan pemerataan pengajaran harus dilakukan agar semua siswa dapat belajar dengan sebaik-baiknya. Bagi guru yang cepat marah akan sangat sulit dalam memberikan pelajaran kepada siswanya. Melihat siswa yang tidak memperhatikan penjelasannya, guru sangat marah. Padahal kalau diperhatikan, kesalahan itu bukan semata dari siswanya; mungkin saja cara guru itu memberikan penjelasan yang tidak menarik minat siswanya.

Guru dituntut untuk selalu dinamis; artinya guru diharapkan dapat menyesuaikan dirinya dengan perkembangan siswanya. Apabila tidak ada hal ini, maka proses pembelajaran akan sulit berhasil. Guru dengan egonya sendiri, dan siswa dengan egonya sendiri, akhirnya kemungkinan tidak ada titik temu. Perkembangan siswa harus terus dipantau oleh guru; gunanya agar guru dapat menyesuaikan diri dengan siswanya. Bagi guru yang mampu menyesuaikan diri dengan siswanya pasti akan disenangi dan ini merupakan modal awal bagi guru untuk memberikan pelajaran terbaik kepada siswanya.

Dalam pekerjaan, bagi seorang guru merupakan dasar produktivitas organisasi dan kepuasan kerja guru dimana pekerjaan dirancang akan memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten serta memberikan motivasi guru untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Tugas-tugas dikombinasikan untuk menciptakan pekerjaan individu disebut sebagai disain pekerjaan, seperti yang dinyatakan oleh Cascio: *"Job design is the process of organizing*

*work into the task sat at are required to perform a specific job*".<sup>37</sup> Dalam proses pembentukan desain pekerjaan ini perlu diperhatikan atribut khusus pada pekerjaan yang disebut sebagai karakteristik pekerjaan. Karyawan mengetahui secara benar tentang sifat-sifat tugas dari pekerjaan yang dihadapinya. Masing-masing bidang yang ditanganinya memiliki karakteristik yang mungkin berbeda satu sama lainnya. Kemampuan karyawan untuk memahami karakteristik merupakan sifat karakteristik pekerjaan dari tugas meliputi tanggung jawab, macam tugas dan kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Dewasa ini telah dikembangkan *Task Characteristics Theories* yang berusaha mengidentifikasi karakteristik tugas pada pekerjaan dimana karakteristik-karakteristik ini dikombinasikan untuk membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda dan hubungannya tugas tersebut terhadap motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Teori karakteristik yang dikemukakan oleh Cascio mengatakan bahwa: "*Job characteristic theory identifies five cores job characteristic (skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback) as having special important to job design*".<sup>38</sup> Artinya, karakteristik pekerjaan diidentifikasi sebagai atribut tugas yang penting dan bersifat khusus pada desain pekerjaan. Hal ini sejalan dikatakan oleh Wood membagi karakteristik pekerjaan menjadi lima yaitu: "*skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback*".<sup>39</sup> Dalam pekerjaan membutuhkan variasi keterampilan yang berbeda untuk menyelesaikannya yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda pula dari masing-masing karyawan sesuai bidang yang ditanganinya. Sementara identitas tugas pekerjaan membutuhkan penyelesaian secara menyeluruh; untuk itu diharapkan dapat teridentifikasi secara rinci tentang bagian-bagian terkecil agar diketahui dan diselesaikan secara baik dan benar. Signifikasi tugas merupakan tingkatan dimana pekerjaan yang relevan dengan bidang karyawan dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi. Autonomi pemberian kebebasan secara substansial dan keleluasaan dalam membuat jadwal pekerjaan dan membuat prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebagai hasil aktivitas dalam penyelesaian suatu pekerjaan diperlukan masukan yang diperoleh langsung dari karyawan untuk mengetahui seberapa baik pekerjaan yang telah diselesaikan serta apa saja yang menjadi penghambat dalam menyelesaikannya; hal ini dapat dijadikan motivator dalam meningkatkan kinerja terbaik.

---

<sup>37</sup>Wayne Cascio, *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Fourth Edition (New Delhi: McGraw-Hill Inc., 2003), h. 429.

<sup>38</sup>Wayne Cascio, *op. cit.*, h. 430.

<sup>39</sup>Wallace Wood, *Organization Behavior A Global Perspective*, 2<sup>th</sup> Edition (Australia: John Wiley & Sons Ltd, 2001), h. 24.

Salah satu pendekatan yang paling dominan dalam disain pekerjaan adalah Teori Karakteristik Pekerjaan, menurut Cascio "*The dominant approach to job design for individuals over the last decade has been the Job Characteristics Theory of Hacloman and Oldham*".<sup>40</sup> Sekarang bentuk kerja yang dominan untuk mendefinisikan karakteristik tugas dan hubungan dengan motivasi karyawan, *performance* karyawan, dan kepuasan karyawan adalah model *Job Characteristics* dari Hacloman dan Oldham. Hal ini dipertegas temuan hasil penelitian Bangun bahwa "karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja".<sup>41</sup>

Selanjutnya model karakteristik dijelaskan bahwa: "*Job Characteristics Model (JCM) identifies five job characteristics and their relationship to personal and work outcome*".<sup>42</sup> Lebih lanjut dijelaskan oleh Robbins pekerjaan dapat digambarkan dalam 5 (lima) dimensi pekerjaan inti, yaitu:

*(1) Skill variety is the degree to which the job require variety of different activities so the worker can use a number of different skills and talents. (2) Task identity is the degree to which the job requires completion of a whole and identifiable piece of work. (3) Task significance is the extent to which a job has an impact on the flues or work of other people in or out the organization. (4) Autonomy is the degree to which a job allows a worker the freedom and independence to schedule work and decide how to carry it out. (5) Feedback is the extent to which performing a job provides a worker with clear information about his or her effectiviteness.*<sup>43</sup>

Karakteristik pekerjaan tersebut mencerminkan berbagai identitas yang memiliki hubungan antara individu dengan hasil kerja. Tiga dimensi yang pertama, yaitu variasi keahlian, identitas tugas, dan signifikansi tugas secara bersama-sama menciptakan kerja yang bermakna. Artinya jika ketiga karakteristik kerja itu ada pada suatu pekerjaan, maka dapat diramal bahwa pemangku pekerjaan itu akan memandang pekerjaan itu penting, berharga, dan ada gunanya untuk dikerjakan. Demikian juga pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberikan kepada pemangku pekerjaan itu suatu perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasil-hasilnya dan jika suatu pekerjaan memberikan umpan Xk maka akan mengetahui seberapa efektif ia bekerja. Jika keadaan psikologis seperti makna yang dialami dari pekerjaan, tanggung jawab yang dialami untuk hasil kerja, dan pengetahuan hasil aktual dari kegiatan kerja yang ada dalam

---

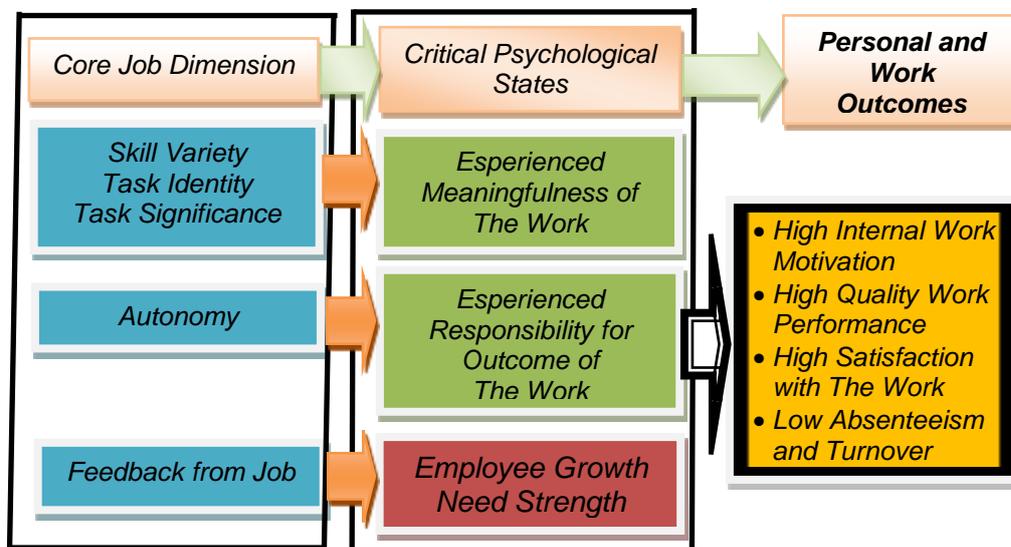
<sup>40</sup>Wayne Cascio, *op. cit.*, h. 430.

<sup>41</sup>Wilson Bangun, "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Serta Dampaknya pada Produktivitas Kerja Karyawan (Survai pada Karyawan Industri Tekstil Propinsi Jawa Barat)", *Sosiohumaniora*, Vol. 8, No. 2, Juli 2006, h. 144.

<sup>42</sup>Wayne Cascio, *loc. cit.*

<sup>43</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*, Alih Bahasa: Handayana Pujaatmika (Jakarta: Prenhalindo, 2002), h. 598.

melakukan pekerjaan maka motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan dapat ditingkatkan. Model karakteristik kerja tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar: 2.1 *The Job Characteristics Model*  
 Sumber: Stephen P. Robbins (2002:448)

Sejalan pendapat Robbins juga dikatakan William bahwa:

*According to the job characteristics model, when managers consider the five core dimensions of a job, it is important for them to realize that workers' perceptions to the core dimensions (not actual reality or manager's perceptions) are the key determinants of intrinsic motivation".<sup>44</sup>*

Persepsi karyawan terhadap kelima dimensi inti dari pekerjaan yang membuat karyawan termotivasi, bukan persepsi manajer. Jadi untuk mengukur keberadaan lima dimensi inti dalam pekerjaan, digunakan *Job Diagnostic Survey*. Menurut Bernadin: *"The Job Diagnostic Survey (JDS), so assess employees' perceptions of degree to which each of the five core dimensions is present in their job".<sup>45</sup>* Kehadiran lima dimensi dalam pekerjaan dapat dinilai berdasarkan persepsi karyawan dengan melihat sejauhmana kehadiran masing-masing dimensi inti dalam pekerjaan yang dihadapi karyawan.

Sedangkan yang dimaksudkan karyawan di sini bisa berarti karyawan manajerial maupun karyawan operasional; karyawan manajerial memiliki tugas mengatur karyawan operasional. Newstrom dan Davis mengatakan bahwa: *"Managerial and while*

<sup>44</sup>George William R, "International Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer Conscious Employees at Every Level", *Journal of Business Research*, January 20<sup>th</sup>, 1996, h. 198.

<sup>45</sup>John Bernadin; Russel and Joyce E.A., *Human Resource Management*, Second Edition (New York: McGraw-Hill, 1998), h. 128.

*collar jobs, as well as blue collar jobs, often are deficient in some core dimensions*".<sup>46</sup> Biasanya baik karyawan manajerial dan staf (*white collar*) maupun karyawan operasional (*blue collar*) di dalam pekerjaannya belum mencakup seluruh bagian dari kelima dimensi pekerjaan ini dalam level yang tinggi. Oleh karenanya, dalam karakteristik pekerjaan itu sendiri berisikan inti pekerjaan tentang sifat-sifat tugas yang ada di dalam semua pekerjaan. Karyawan akan menekuninya dengan konsentrasi dan tanggungjawab yang disertai perasaan senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan dengan kualitas terbaik. Komitmen terhadap organisasi perlu untuk dipertahankan dan ditingkatkan, dengan jalan peningkatan kepedulian dan kebanggaan terhadap organisasi, sehingga rasa memiliki pegawai terhadap organisasinya akan selalu tumbuh, dan semua itu akan bermuara kepada kepuasan pegawai dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disintesis bahwa karakteristik pekerjaan menunjukkan atribut tugas bersifat khusus yang dilakukan, dirasakan dan dapat mempengaruhi sikap, perilakunya terhadap pekerjaan. Dalam penelitian ini karakteristik pekerjaan yang digunakan meliputi lima dimensi isi kerja, yaitu: variasi tugas (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan Xk (*feedback*).

### **C. Kompensasi**

Setiap individu yang memasuki suatu organisasi mempunyai berbagai harapan, tujuan, dan kebutuhan yang harus dipenuhi. Sebagai seorang guru yang telah menyumbangkan segala daya dan upayanya lewat pengabdian ilmunya mereka berhak menerima kompensasi yang layak untuk memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya. SeXknya agar organisasi dapat memenuhi harapan dan kebutuhannya, maka guru dituntut dapat menyumbangkan segala potensi kemampuan dan keahlian yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai balas jasa atas kontribusi guru terhadap pencapaian tujuan organisasi, maka guru diberikan kompensasi untuk memenuhi harapan, tujuan dan kebutuhannya tersebut.

Besarnya kompensasi telah ditentukan dan diketahui sebelumnya oleh guru, sehingga dapat mengetahui secara pasti berapa besarnya kompensasi yang akan diterimanya; kompensasi inilah yang akan digunakan guru beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Menurut Hasibuan mengatakan bahwa:

Besarnya kompensasi yang diterima mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan; artinya bila kompensasi yang diterimanya semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik; demikian pula dalam memenuhi kebutuhan yang dinikmatinya semakin baik pula".<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup>John W. Newstrom dan Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 11<sup>th</sup> Edition, International Edition (New Delhi: McGraw-Hill, 2002), h. 336.

<sup>47</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 117.

Kompensasi merujuk pada semua upah atau imbalan yang berlaku dan muncul dari pekerjaan yang mempunyai komponen pembayaran langsung dan pembayaran tidak langsung. Besarnya kompensasi yang diterima seseorang mencerminkan status diri di masyarakat; hal ini dapat dimaklumi bahwa seseorang yang memperoleh penghasilan tinggi mendapatkan pengakuan yang relatif lebih terpadang. Namun demikian sesungguhnya tidak cukup karena harus diiringi dengan perilaku yang sesuai norma-norma di masyarakat dimana mereka berada. Oleh karena itu seseorang yang memiliki pekerjaan mereka akan menerima kompensasi setiap waktu tertentu misalnya setiap bulan. Berbagai status karyawan mengindikasikan waktu yang ditentukan organisasi memberikan kompensasi; baik harian, mingguan maupun bulanan. Hal ini sejalan dikatakan Nawawi bahwa: "Kompensasi adalah apa yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kerjanya berupa upah atau gaji tetap yang diterima setiap bulan atau mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*hourly wage*)".<sup>48</sup> Pengaturan kegiatan kompensasi merupakan kunci untuk membantu organisasi memperoleh, mempertahankan, dan memelihara suatu tenaga kerja yang produktif. Werther dan Davis mengatakan bahwa:

*Without adequate remuneration, the employee may be many left and look for another job of dissatisfaction with the remuneration received. As a result of dissatisfaction with the rewards it receives can reduce the quality of organizational productivity and lower morale.*<sup>49</sup>

Dalam beberapa kasus karyawan menginginkan kompensasinya lebih besar agar dapat memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya, dapat menumbuhkan semangat kerja, dan tercipta kepuasan kerja dan akhirnya kinerjanya diharapkan bisa meningkat. SeXknya pekerjaan yang kurang mendapat imbalan setimpal dapat mengarah kepada sikap yang suka bolos (absenterusan) dan semangat kerja menurun, atau menyebabkan keluar untuk mencari pekerjaan baru.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Dreher dan Bretz pada pekerja perusahaan manufaktur di Afrika menunjukkan bahwa:

*Nearly 42% of respondents expressed the opinion that they are tired of work, strike out, left the factory before his time, and doing vandalism in the workplace because of the salary they received relatively low and there was discrimination in the compensation system between workers from outside Africa by African workers.*

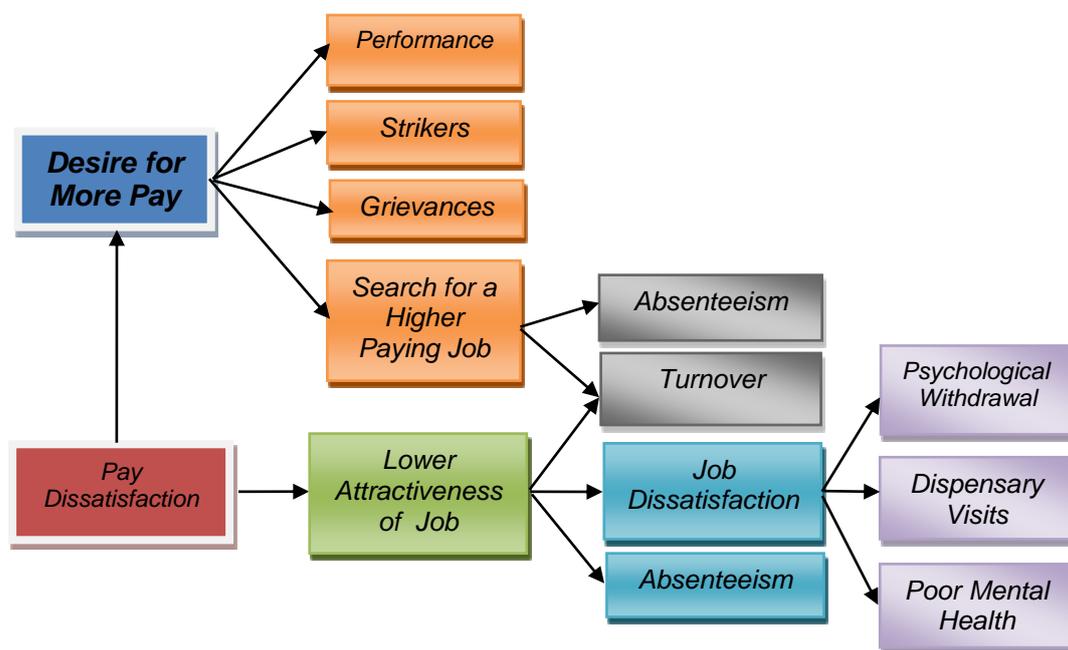
---

<sup>48</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Keempat (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), h. 316.

<sup>49</sup>Jr. William B. Werther dan Keith Davis, *Human Resources an Personnel Management*, Third Edition (New Delhi: McGraw-Hill Inc., 1996), h. 268.

*This fact indicates that the compensation to the employees needs to consider internal and external factors of the employee and the company.<sup>50</sup>*

Setiap karyawan menginginkan mendapat pengakuan berupa gaji yang dapat memenuhi kebutuhan hidup keluarganya. Sebagai akibat ketidakpuasan, mereka berpotensi melakukan hal-hal yang kurang mendukung tujuan perusahaan bahkan dapat berakibat fatal bagi diri karyawan dan organisasi misalnya keluar dari perusahaan; oleh karenanya dalam menetapkan kompensasi perusahaan perlu mempertimbangkan faktor internal dan eksternal dari karyawan dan perusahaan. Gambar 2.2 menunjukkan model konsekwensi dari pembayaran akibat ketidakpuasan.



Gambar: 2.2 A Model of The Consequences of Pay Dissatisfaction  
 Sumber: Jr. William B. Werther dan Keith Davis (1996)

Dalam menerapkan sistem kompensasi, perusahaan dalam hal ini manajer sumber daya manusia perlu mempertimbangkan:

- (1) Beban kerja yang harus dipikul karyawan;
- (2) kemampuan dan keterampilan yang dimiliki;
- (3) pendidikan;
- (4) pangkat dan jabatan;
- (5) pengalaman atau lama bekerja;
- (6) jumlah tanggungan;
- dan (7) kemampuan organisasi dalam memberikan kompensasi.<sup>51</sup>

Bila dicermati lebih jauh bahwa pembayaran upah dan gaji yang berlebihan (*overpayment*) dapat juga merugikan organisasi dan orang-orangnya di samping menyebabkan kecemasan maupun perasaan bersalah dan perasaan tidak nyaman.

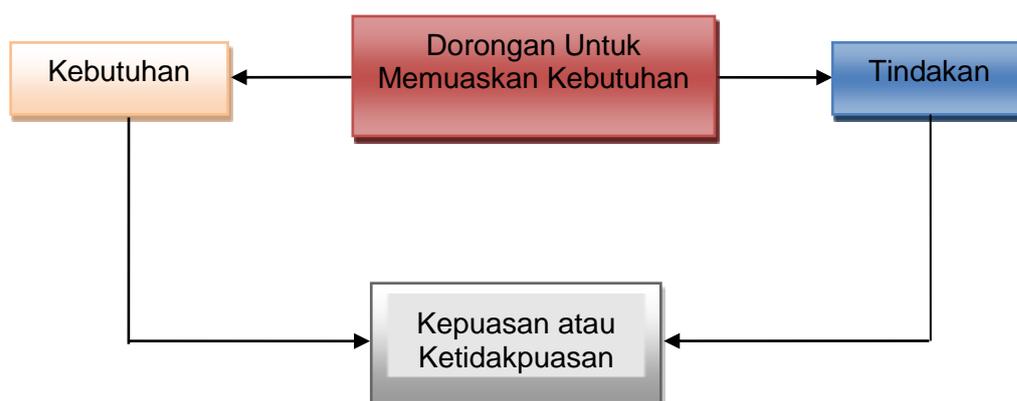
<sup>50</sup>G.F. Dreher dan R.D. Bretz, "Benefit Average and Employee Cost: A Survey in Explaining Compensation Satisfaction", *Journal of Personnel Psychology*, October 1999, h. 54.

<sup>51</sup>Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), h. 188.

Namun demikian dari sisi karyawan selalu menginginkan pembayaran yang layak dan adil. Selain daripada itu, biaya kompensasi (imbalan) yang tinggi dapat mengurangi daya saing perusahaan dan dapat memperkecil kemampuannya untuk memberi pekerjaan bilamana kemampuan perusahaan belum sanggup memberikan imbalan yang memadai.

Pengertian kompensasi oleh para pakar manajemen sumber daya manusia maupun perilaku organisasi memberikan definisi yang relatif sama. Menurut Hasibuan pengertian “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan”.<sup>52</sup> Hal senada seperti dikatakan Irianto bahwa: “Kompensasi merupakan penghargaan atau *rewards* yaitu segala sesuatu yang diberikan untuk memuaskan satu atau beberapa kebutuhan individu”.<sup>53</sup> Kompensasi dapat berperan sebagai instrumen ampuh untuk perubahan dan diterminan utama dalam menentukan kultur organisasi, selain sebagai alat motivasi yang dapat diandalkan. Sistem kompensasi merupakan suatu mekanisme penting yang mampu memotivasi seseorang dalam berbuat mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, secara umum seseorang akan terdorong untuk bekerja dengan bersungguh-sungguh apabila hasil kerjanya memperoleh imbalan yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya.

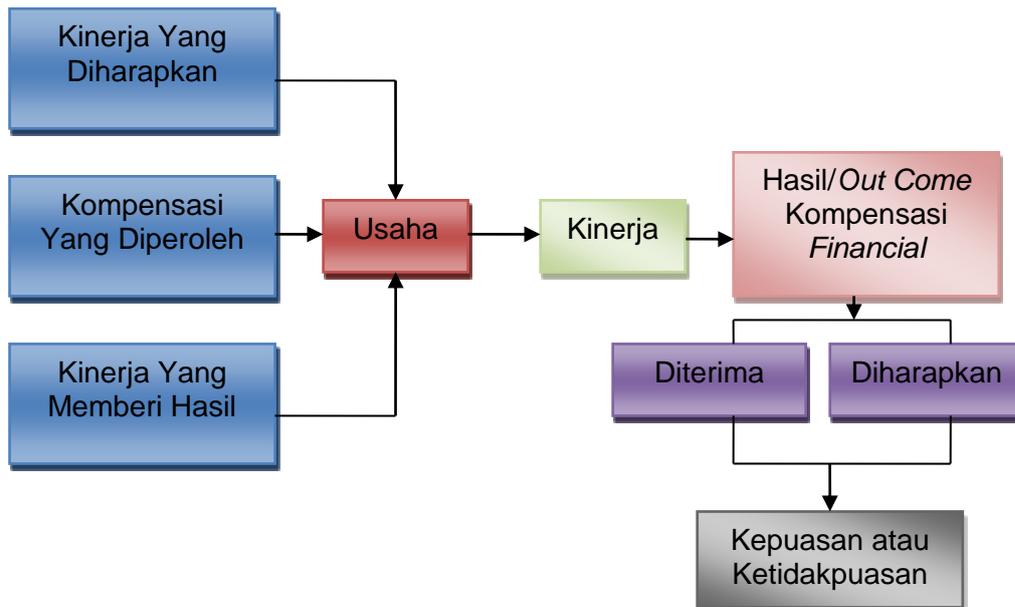
Pengertian kompensasi tersebut memberikan makna bahwa karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja apabila kompensasi yang diterima dari organisasi lebih besar atau sama dengan kompensasi yang diharapkan. Sebaliknya, apabila kompensasi yang diterima lebih kecil dari yang diharapkan, tidak adil, dan tidak layak maka karyawan akan merasa tidak puas, sering absen dan meninggalkan organisasi. Hal ini sejalan dengan kerangka pemikiran teori isi tentang motivasi dan model prediksi kepuasan kerja dan kinerja individu yang nampak dalam Gambar 2.3 dan Gambar 2.4 sebagai berikut.



Gambar: 2.3 Kerangka Pemikiran Teori Isi Tentang Motivasi  
 Sumber: Marwansyah dan Mukaram (1999)

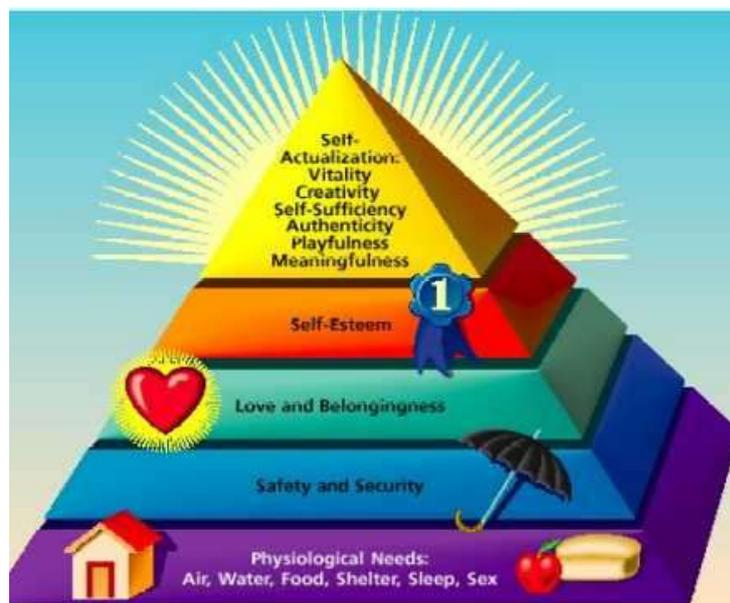
<sup>52</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *op. cit.*, h.118.

<sup>53</sup>Jusuf Irianto, *Tema-Tema Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h.315.



Gambar: 2.4 Model Prediksi Kepuasan Kerja dan Kinerja Individu  
 Sumber: Wallace Wood (2001)

Seseorang melakukan suatu pekerjaan disebabkan oleh keinginannya untuk memperoleh imbalan sesuai pengorbanannya. Imbalan yang memadai dapat memotivasi untuk menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Dalam motif berprestasi merupakan suatu nilai sosial yang menekankan pada hasrat untuk mencapai yang terbaik guna mencapai kepuasan secara pribadi; faktor dasarnya adalah kebutuhan yang harus dipenuhi. Seseorang melakukan suatu pekerjaan menurut Maslow dipengaruhi oleh tingkatan kebutuhan sesuai pemuasannya seperti nampak dalam gambar berikut.



Gambar: 2.5 Teori Motivasi Maslow  
 Sumber: Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001)

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya; sementara kebutuhan rasa aman apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpenuhi, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja. Di samping itu, kebutuhan sosial jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain.

Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya. Seseorang memerlukan kebutuhan penghargaan; kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengemulikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpenuhi, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

Kompensasi yang diterima karyawan dapat berupa kompensasi finansial (langsung dan tidak langsung) dan kompensasi non finansial (kepuasan yang bersumber dari pekerjaan dan lingkungan kerja). Dalam pemberian kompensasi selayaknya sesuai kompetensi yang telah disumbangkan kepada perusahaan agar karyawan lebih berkonsentrasi dalam bekerja. Marwansyah dan Mukaram mengatakan bahwa:

Karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka apabila kompensasi yang diterima dari organisasi lebih besar atau sama dengan kompensasi yang diharapkan dan sebaliknya apabila kompensasi yang diterima lebih kecil dari yang diharapkan, tidak adil, dan tidak layak, maka karyawan akan tidak puas, sering absen dan meninggalkan organisasi".<sup>54</sup>

Kompensasi merupakan pos biaya yang cukup besar dan dapat mempengaruhi keefektifan organisasi yang dapat berperan dalam mengendalikan perilaku sumber daya manusia. Kinerja karyawan yang diharapkan sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan perusahaan; untuk itu karyawanpun mengharapkan kompensasi yang diperoleh sesuai dengan pengorbanan yang diberikan sehingga dapat memberikan kinerja yang terbaik.

Berdasarkan kinerja yang disumbangkan karyawan, kompensasi yang diharapkan sesuai pengorbanan yang dapat dijadikan pedoman bagi karyawan untuk menilai kemampuannya. Bilamana karyawan memiliki informasi cermat mengenai skala kompensasi di perusahaan tempat mereka bekerja, mereka akan lebih cepat menyetujui kebijakan tunjangan daripada mereka yang memiliki informasi kurang lengkap. Secara logika karyawan mau lebih cepat menerima resiko sistem kebijakan, jika mereka mempunyai bukti yang jelas bahwa organisasi dapat dipercaya dan memperoleh kompensasi secara adil yang mereka harapkan yaitu kepuasan terhadap kompensasi yang diterimanya. Berdasarkan kepuasan inilah yang dapat dipercaya sebagai akibat dari tumbuhnya suatu situasi/kondisi, dimana para karyawan memiliki kemauan kerja terbaik. Pengertian tersebut senada dikatakan Irianto bahwa:

Tujuan pemberian kompensasi untuk membantu menciptakan kesadaran bersama di antara para individu untuk bersedia bekerja sama dengan organisasi dan mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan organisasi.<sup>55</sup>

Dalam konteks tujuan pemberian kompensasi seperti ini para karyawan harus mempersiapkan diri bahwa bekerja dengan organisasi mengandung arti langkah menuju pemuasan kebutuhan-kebutuhan pribadi maupun organisasi. Dalam pemberian kompensasi diharapkan mencerminkan keadilan dan kelayakan; hal ini dipertegas oleh Sedarmayanti bahwa:

Prinsip kompensasi harus adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi. Kesemuanya ini akan membuat karyawan bekerja produktif, loyal, dan berdedikasi tinggi sehingga pelaksanaan fungsi program

---

<sup>54</sup>Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pusat Penerbitan Administrasi Negara, 1999), h. 129.

<sup>55</sup>Jusuf Irianto, *op. cit.*, h. 67.

dalam organisasi akan mudah dilaksanakan dan mendapatkan dukungan penuh karyawan.<sup>56</sup>

Dalam sistem kompensasi tersebut memberikan indikasi bahwa pelaksanaan fungsi program akan dapat mencapai tujuan secara optimal apabila didukung dengan sistem dan pelaksanaan fungsi kompensasi yang adil dan layak yang dapat menjadikan karyawan bekerja produktif, loyal dan berdedikasi tinggi. Kompensasi dalam suatu perusahaan mempunyai tujuan yaitu menjalin ikatan kerja antara karyawan dengan perusahaan, meningkatkan kepuasan kerja, pengadaan yang efektif, menciptakan stabilitas dan disiplin kerja, serta meningkatkan konsentrasi kerja yang akhirnya kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

Berdasarkan tujuan yang hendak dicapai dalam pemberian kompensasi pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, maupun pemerintah/masyarakat. Kadangkala tujuan yang hendak dicapai bertentangan satu sama lain; untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan. Para analis upah dan gaji akan memberikan jumlah yang sama untuk pekerjaan yang sama, tetapi seorang *recruits* mungkin menawarkan suatu gaji yang sangat tinggi untuk menarik seorang calon yang cakap. Dalam hal ini manajer sumber daya manusia (*human resources manager*) harus melakukan *trade-off* antara perekrutan dan konsistensi tujuan. Adapun tujuan-tujuan yang diperoleh melalui kompensasi yang efektif menurut Werther dan Davis adalah:

*(1) Acquired qualified personnel; (2) Retain current employees; (3) Guarantying the existence of justice; (4) Internal justice; (5) Reward desired behavior; (6) Control costs; (7) Comply with legal regulation; (8) Further administrative efficiency.*<sup>57</sup>

Untuk memperoleh personal yang cakap perusahaan saling bersaing di pasar kerja; tetapi kadang-kadang nilai gaji premi (*premium wage rate*) juga diperlukan untuk menarik para pelamar yang sudah bekerja di perusahaan lain. Karyawan yang telah bekerja yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan bila tingkat kompensasinya tidak bersaing, karyawan mungkin minta berhenti. Untuk mencegah larinya para karyawan, maka gaji harus diusahakan bersaing dengan gaji yang diberikan oleh pengusaha lain dan sekaligus untuk memperoleh tenaga yang berkualitas. Kombinasi imbalan, nilai-nilai biaya, dan ukuran investasi merupakan prediktor terbaik bagi komitmen kerja; hal ini menunjukkan bahwa imbalan memiliki keterkaitan positif terhadap komitmen organisasional.

Di dalam pemberian upah dan gaji diusahakan atas dasar keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal menghendaki agar pembaruan (gaji) dikaitkan dengan nilai pekerjaan; yaitu pekerjaan yang sama akan mendapatkan upah yang relatif sama.

---

<sup>56</sup>Sedarmayanti, *Membangun Kebudayaan dan Pariwisata: Bunga Rampai Tulisan Pariwisata*, Cetakan I (Jakarta: CV. Mandar Maju, 2005), h. 9.

<sup>57</sup>Jr. William B. Werther dan Keith Davis, *op. cit.*, h. 270.

Sementara keadilan eksternal merupakan kesamaan jumlah pembayaran di perusahaan lain bagi pekerja yang pekerjaannya sama. Gaji hendaknya dapat menguatkan tingkah laku yang diinginkan (*desired behavior*), sebagai insentif (perangsang) terhadap perbuatan yang serupa di masa datang. Pekerjaan yang baik, pengalaman, loyalitas, tanggung jawab, dan perbuatan-perbuatan baik lainnya dapat diberi penghargaan melalui suatu rancangan pemberian kompensasi yang efektif.

Program kompensasi rasional membantu suatu organisasi dalam memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja dengan biaya yang rasional. Tanpa adanya upah dan struktur gaji yang sistematis, organisasi tersebut akan mengalami pemberian upah/gaji yang berlebih atau kurang terhadap karyawan-karyawannya. Suatu program pembayaran yang benar selalu memperhatikan hambatan-hambatan dan berusaha selalu patuh dengan aturan-aturan yang mengatur pembayaran gaji/upah karyawan. Untuk mencapai tujuan-tujuan lain dari manajemen penggajian yang efektif, para spesialis upah dan gaji mencoba merancang program sedemikian rupa agar dapat diatur secara efisien. Akan tetapi efisiensi administrasi hendaknya sebagai pertimbangan yang kedua jika dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya.

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan antara lain “sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah”.<sup>58</sup> Tujuan balas jasa hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik serta harga yang pantas. Sedangkan menurut Handoko tujuan pemberian kompensasi yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi adalah:

- (a) Memperoleh personalia yang *qualified*; (b) mempertahankan para karyawan yang ada sekarang; (c) menjamin keadilan; (d) menghargai perilaku yang diinginkan; (e) mengendalikan biaya-biaya; dan (f) memenuhi peraturan-peraturan legal.<sup>59</sup>

Pengertian Handoko tersebut lebih menekankan pada personalia yang cakap seperti halnya dikatakan oleh Werther dan Davis mengingat perusahaan-perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan personalia yang mampu berkompetisi dalam persaingan global dengan memberikan nilai gaji premi (*premium wage rate*) yang lebih baik untuk menarik karyawan potensial. Sejalan pendapat tersebut Marwansyah dan Mukaram mengatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi yaitu:

Mendapatkan karyawan yang *qualified*, mempertahankan karyawan yang sudah ada, menjamin terciptanya keadilan, memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan, mengendalikan biaya, mengikuti peraturan-peraturan atau hukum yang berlaku, menumbuhkan saling pengertian dan membantu menciptakan efisiensi administrasi.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup>Malayu SP. Hasibuan, *op. cit.*, h.121.

<sup>59</sup>Hani Handoko, *op. cit.*, h. 156.

<sup>60</sup>Marwansyah dan Mukaram, *op. cit.*, h.13.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut tujuan kompensasi merupakan alat yang efektif untuk memperoleh, menjaga dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif; karena kompensasi (imbalan) dapat dijadikan petunjuk tentang perilaku apa yang dihargai, maka kompensasi sangat potensial dalam mempengaruhi produktivitas karyawan secara perorangan untuk mendorong lajunya perusahaan. Jika terjadi kesalahan dalam menatanya menurut Werther dan Davis mengatakan bahwa: *"This would be bad as the number of employees who absent work, the increasing number of complaints, job dissatisfaction, lower productivity and are no longer fulfilled the strategic plans"*.<sup>61</sup>

Kesalahan yang terjadi berakibat fatal bukan saja bagi perusahaan tetapi juga bagi karyawan. Keluhan karyawan merupakan refleksi dari ketidakpuasan dalam keikutsertaannya bergabung; namun hal ini semua hanya bisa diatasi manakala keterbukaan dalam setiap permasalahan diatasi sesuai peraturan perundang-undangan yang ada dan bila diperlukan musyawarah sebagai solusi terbaik bila menemukan beda pandangan.

Keputusan seseorang untuk diangkat menjadi pekerja pada sebuah organisasi/perusahaan, pada dasarnya perusahaan akan memberikan gaji/upah kepada karyawan yang merupakan penghargaan atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya untuk kepentingan aktivitas perusahaan yang memperkerjakannya. Dalam prakteknya jenis penghargaan tidak sekedar berbentuk gaji/upah yang bersifat finansial, tetapi masih banyak bentuk lainnya.

Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan dapat diklasifikasikan menurut beberapa pakar. Untuk memudahkan pemahaman tentang jenis-jenis kompensasi berikut pendapat beberapa pakar di antaranya yang dikemukakan oleh Werther dan Davis membagi menjadi dua bentuk kompensasi yaitu: *"Direct compensation: based on critical job factors and performance; and Indirect compensation: they are usually extended as a condition of employment and are not directly related to performance"*.<sup>62</sup>

Kompensasi yang diterima karyawan berupa kompensasi langsung didasari oleh faktor-faktor pekerjaan yang kritis dan prestasi kerja dari karyawan itu sendiri dapat berupa gaji pokok dan upah demikian pula bisa berupa insentif maupun keuntungan berupa bonus. Sementara kompensasi tidak langsung dapat berupa berbagai tunjangan misalnya asuransi kesehatan, jaminan pensiun, dan lain-lain. Seluruh komponen kompensasi tersebutlah yang digunakan oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya. Mereka yang memperoleh kompensasi memadai dalam membiayai keperluan keluarga dapat dikatakan lebih terkonsentrasi dalam melakukan tugas dan kewajibannya dalam bekerja di perusahaan.

Sejalan dikatakan Bernadin, Russel dan Joyce kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu:

*Direct compensation and indirect compensation. Direct compensation is further dividend into two components: (1) the wage and salary program (base salary,*

---

<sup>61</sup>Jr. William B. Werther dan Keith Davis, *op. cit.*, h. 289.

<sup>62</sup>*Ibid.*, hh. 431-432.

*overtime, etc), and (2) pay that is contingent on performance (commission bonuses, etc).*<sup>63</sup>

Kedua pembagian kompensasi baik menurut Werther dan Davis maupun Benardi dan Russel sama-sama membagi menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung; demikian pula jenis-jenis pembagiannya memiliki kesamaan. Lebih lanjut, bila ditelusuri dengan seksama bahwa kompensasi menurut Soekidjo membagi jenis-jenis pemberian kompensasi hampir sama halnya; yaitu:

- 1) Kompensasi langsung (*direct compensation*) yang berbentuk upah atau gaji yang dikaitkan dengan prestasi dan hasil kerja.
- 2) Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) yang disebut kompensasi pelengkap dan tidak dikaitkan langsung dengan prestasi kerja karyawan.

Selanjutnya dikatakan bahwa pemberian kompensasi pelengkap:

- 1) Upah untuk waktu tidak bekerja (*time of benefit*): Istilah periode makan dan periode ganti pakaian, tetap memperoleh kompensasi dengan tidak memotong upah/gaji mereka, hari-hari sakit, liburan dan cuti sakit, tidak masuk kerja karena musibah, keperluan keluarga yang tidak dapat ditinggalkan.
- 2) Perlindungan terhadap bahaya.
- 3) Program pelayanan: rekreasi, kafeteria, perumahan, beasiswa pendidikan, pelayanan konseling, pelayanan-pelayanan yang belum termasuk dalam pelayanan di atas misalnya pakaian seragam dan bonus.
- 4) Pembayaran kompensasi berdasarkan peraturan berlaku.<sup>64</sup>

Secara umum bentuk kompensasi yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan terdapat dua bentuk yaitu: (1) kompensasi finansial (*financial compensation*) dan kompensasi nonfinansial (*nonfinancial compensation*). Kompensasi finansial tersebut memiliki dua bentuk yaitu: (a) kompensasi finansial langsung yang bentuknya berupa: upah, gaji, komisi, dan bonus; dan (b) kompensasi finansial tidak langsung yang berbentuk: program asuransi dan kesehatan, bantuan sosial untuk karyawan, tunjangan-tunjangan (pensiun, kesehatan, kesejahteraan sosial dan beasiswa), dan ketidakhadiran yang dibayar (liburan, hari-hari besar, sakit dan cuti hamil).

Kompensasi nonfinansial adalah kepuasan yang diperoleh oleh karyawan yang bersumber dari: (a) pekerjaan itu sendiri, dan (b) lingkungan fisik/psikologis di mana seseorang itu bekerja. Kompensasi nonfinansial yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri dapat diberikan oleh manajemen dalam bentuk: tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, peluang akan pengakuan, prasaan akan pencapaian, dan kesempatan untuk maju. Sedangkan kompensasi nonfinansial yang bersumber dari

---

<sup>63</sup>John Bernadin, Russel dan Joyce E.A., *op. cit.*, h. 275.

<sup>64</sup>Notoatmojo Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 151.

lingkungan fisik atau psikologis di mana seseorang bekerja yang dapat diberikan dalam bentuk: kebijakan-kebijakan kerja yang sehat, supervisi yang kompeten, rekan sekerja yang menyenangkan, simbol status yang tepat, kondisi lingkungan kerja yang nyaman, kompensasi kafeteria, minggu kerja yang dipadatkan, dan *sharing* pekerjaan.

Dalam fungsi manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bermaksud untuk mewujudkan dan mengembangkan rasa aman dan kepuasan kerja di lingkungan para pekerja. Rasa aman dan kepuasan tersebut merupakan kondisi yang memungkinkan para karyawan bersedia bekerja keras dengan penuh disiplin dan moral kerja yang tinggi. Oleh karenanya kompensasi langsung dan tidak langsung yang memuaskan dan adil, akan memacu untuk berkompetisi dalam berprestasi dengan memaksimalkan kompetensi.

Dalam pemberian kompensasi, beberapa persyaratan yang harus dipenuhi menurut Mangkunegara adalah: "biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, relasi umum".<sup>65</sup> Dalam perekonomian yang kurang menguntungkan kemampuan membayar menjadi salah satu persyaratan perusahaan untuk dapat memberikan kompensasi kepada karyawannya. Sedangkan menurut As'ad syarat-syarat untuk dipenuhi terhadap rencana dan sistem upah yang baik adalah:

(1) Adil bagi pekerja dan pimpinan perusahaan; artinya karyawan jangan sampai dijadikan alat pemerasan dalam mengejar angka-angka produksi karyawan. (2) Sistem upah sebaiknya bisa mempunyai potensi untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam produktivitas kerja. (3) Selain upah dasar (standar) perlu disediakan pula upah perangsang sebagai imbalan tenaga yang dikeluarkan oleh karyawan. (4) Sistem upah yang sebaiknya mudah dimengerti; artinya janganlah berbelit-belit mengakibatkan karyawan sulit memahaminya. Ini penting untuk menghilangkan adanya kesan prasangka bagi karyawan terhadap perusahaan.<sup>66</sup>

Pengertian dalam syarat-syarat kompensasi sesungguhnya harus dipenuhi oleh perusahaan agar kedua belah pihak; baik karyawan maupun perusahaan mengetahui dengan jelas yang menjadi kewajiban masing-masing dan secara terbuka dapat diketahui agar tidak terjadi kesalahpahaman. Untuk itu, dalam menyusun rencana kompensasi menurut Moekijat harus dipikirkan dasar-dasar rencana yaitu:

(1) Untuk setiap pekerjaan yang sama harus dibayar gaji yang sama (*equal pay for equal work*). (2) Upah minimum harus dapat mencukupi kebutuhan hidup minimum. (3) Kekuatan membayar dari pemerintah. (4) Tinggi rendahnya upah dari sektor partikelir untuk pekerjaan yang sama.<sup>67</sup>

Perbedaan upah yang terlalu besar akan menimbulkan angka perpindahan yang tinggi (*turnover*). Hal ini dipertegas oleh Nitisemito memberikan beberapa syarat yang

---

<sup>65</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), h. 86.

<sup>66</sup>Mohammad As'ad, *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Liberty, 2000), h. 101.

<sup>67</sup>Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kepegawaian* (Bandung: Mandar Maju, 1999), h. 54.

sama dan harus dipenuhi dalam memberikan kompensasi kepada karyawan agar mereka dapat melaksanakan pekerjaannya secara baik adalah:

(1) Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum, (2) dapat mengikat karyawan agar tidak keluar dari perusahaan, (3) dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, (4) bersifat adil dan layak, (5) selalu ditinjau kembali, (6) mencapai sasaran yang diinginkan, (7) mengangkat harkat kemanusiaan, dan (8) berpijak pada peraturan perundangan yang berlaku.<sup>68</sup>

Berdasarkan uraian persyaratan kompensasi tersebut terkandung makna bahwa pihak pertama adalah karyawan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja telah melakukan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Sedangkan pihak yang kedua adalah perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama yaitu karyawan diharapkan menyesuaikan seperti yang telah digariskan dalam persyaratan yang dimaksud. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan; jadi nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar oleh perusahaan, agar perusahaan tersebut mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin. Dengan demikian kedua belah pihak memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kewenangannya sehingga kepentingan masing-masing dalam perusahaan dapat berjalan sesuai rencana.

Dalam pemberian kompensasi beberapa faktor yang mempengaruhinya menurut beberapa pakar seperti Cascio, hal yang mempengaruhi *level* kompensasi adalah: (1) *legislation*, (2) *collective bargaining*, (3) *managerial attitudes and an organization's ability to pay*.<sup>69</sup> Sedangkan menurut Mondy, faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi karyawan adalah: (1) *compensation policies*, (2) *organizational politics*, (3) *ability to pay*, (4) *compensation surveys*, (5) *expediency*, (6) *cost of living*, (7) *labor unions*, (8) *the economy*, (9) *legislation*.<sup>70</sup>

Pendapat Cascio tersebut menitik beratkan pada perundang-undangan, yang berlaku sebagai salah satu faktor yang menjadi perhatiannya; di samping faktor lain berupa perundingan secara kolektif yang dianggap dapat menyelesaikan persoalan-persoalan yang mungkin terjadi bila timbul ketidakpuasan karyawan. Dengan demikian sikap manajemen dan kesanggupan untuk membayar juga menjadi pertimbangan mengingat bagaimanapun kemampuan suatu perusahaan dalam membayar sangat diperhitungkan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan; demikian juga kelangsungan pembayaran kompensasi pun bisa berkelanjutan.

Sedangkan pendapat Mondy, di samping mempunyai kesamaan terhadap: *legislation*, *ability to pay*, *compensation policies*, *organizational politics*, *labor unions*;

---

<sup>68</sup>A. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h. 174.

<sup>69</sup>Wayne Cascio, *op. cit.*, h. 420.

<sup>70</sup>R. Wayne Mondy, *Upper Saddle River*, Special Edition (London: Prentice-Hill, 2002), h. 316.

juga menekankan terhadap *compensation surveys, expediency, cost of living, the economy* yaitu kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hasil survei untuk mendapatkan kelayakan biaya hidup di mana mereka berada; hal ini juga tercermin dalam keadaan ekonomi di suatu tempat perusahaan berada.

Untuk mempertegas pemahaman terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi; beberapa pendapat para pakar di antaranya: Ivancevich mengatakan bahwa faktor internal yang mempengaruhi antara lain: “(1) *social customs*, (2) *economic*, (3) *pressures*, (4) *organizational factor*, (5) *work requiremen* (6) *employee background and qualifications*, dan (7) *employee acceptance*”.<sup>71</sup> Pendapat ini lebih menekankan faktor internal; kebiasaan yang berlaku dengan memperhatikan keadaan ekonomi merupakan tuntutan secara tidak langsung untuk memenuhi kewajiban perusahaan; hal ini diharapkan tidak terjadi tekanan dari pihak lain. Kemampuan organisasi dengan memperhatikan latar belakang dan kualifikasi karyawan yang dapat disepakati juga menjadi perhatian bagi perusahaan itu sendiri. Hal tersebut bila dibandingkan dengan pendapat Prabu lebih luas dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah: “(1) faktor pemerintah, (2) penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai, (3) standar dan biaya hidup pegawai, (4) ukuran perbandingan upah, (5) permintaan dan persediaan, (6) kemampuan membayar”.<sup>72</sup> Pendapat ini cenderung memperhatikan faktor dari luar; sejalan pendapat tersebut, Hasibuan menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain:

(1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja, (2) kemampuan dan permintaan tenaga kerja, (3) serikat buruh/organisasi karyawan, (4) produktivitas kerja karyawan, (5) pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya, (6) biaya hidup/*cost of living*, (7) posisi jabatan karyawan, (8) pendidikan dan pengalaman karyawan, (9) kondisi perekonomian nasional, (10) jenis dan sifat pekerjaan.<sup>73</sup>

Pendapat Hasibuan ini menggabungkan baik faktor dalam maupun dari luar merupakan kesatuan yang harus dipatuhi setiap perusahaan; di sinilah peran perusahaan yang dapat mengakomodir berbagai kepentingan baik organisasi maupun karyawan itu sendiri demi keberlangsungan hidup yang serasi antara karyawan dengan perusahaan.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut pada prinsipnya mempunyai pendapat yang relatif sama namun masing-masing memiliki penekanan yang sedikit berbeda. Ivancevich menekankan pada aspek *pressures*, sedangkan Mangkunegara memberi penekanan pada ukuran perbandingan dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Di sisi lain Hasibuan memberikan penekanan terhadap produktivitas, jenis dan sifat pekerjaan artinya semakin baik tingkat produktivitas karyawan maka kompensasi yang diberikan

---

<sup>71</sup>John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Eight Edition (New York: McGraw-Hill Irwin, 2002), h. 54.

<sup>72</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *op. cit.*, h. 84.

<sup>73</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *op. cit.*, h.127.

cenderung semakin tinggi; demikian pula terhadap jenis pekerjaan yang mengandung resiko relatif lebih tinggi menjadi perhatian dalam memberikan kompensasi.

Pendapat Hasibuan lebih luas dibandingkan pendapat Handoko; namun demikian prinsipnya hampir sama bahwa faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah:

- (1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja;
- (2) serikat karyawan;
- (3) produktivitas;
- (4) kesediaan untuk membayar;
- (5) kemampuan untuk membayar;
- (6) berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian;
- (7) kendala-kendala pemerintah.<sup>74</sup>

Dalam beberapa kasus menunjukkan bahwa biaya hidup dimana perusahaan tersebut berada merupakan salah satu faktor yang menjadi perhatian perusahaan; dalam arti bila perusahaan berada di daerah geografis yang kurang kondusif dan dianggap biaya hidup lebih mahal karyawan akan cenderung mendapatkan gaji yang relatif lebih besar. Perbedaan kompensasi inilah yang digunakan untuk menutupi biaya hidup yang relatif lebih besar dibandingkan dengan daerah geografisnya yang lebih kondusif. Beberapa karyawan cenderung menolak bila ditempatkan di daerah yang menurutnya kurang kondusif; oleh karena itu sering menuntut lebih baik dalam hal kompensasi maupun tunjangan-tunjangan lainnya.

Menurut Nasution, pemberian kompensasi dapat dipengaruhi oleh “faktor yang ada pada perusahaan maupun faktor dari luar perusahaan”.<sup>75</sup> Berat ringannya suatu pekerjaan, kemampuan kerja karyawan, jabatan/pangkat dan pendidikan, lama bekerja maupun kemampuan perusahaan merupakan faktor yang berasal dari dalam perusahaan. Sedangkan dari luar perusahaan yaitu meliputi peraturan pemerintah, biaya hidup tawar menawar serikat pekerja, letak geografis, dan pasar tenaga kerja. Beban kerja yang menjadi tanggung jawab merupakan salah satu dari sekian faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diterima karyawan. Semakin berat beban kerjanya maka relatif semakin besar kompensasi yang diterimanya. Kenaikan golongan karena lamanya dan prestasi yang dihasilkan karyawan juga mendorong besarnya kompensasi yang diterimanya; demikian pula latar belakang pendidikannya. Upah kerja minimum, letak geografis maupun pasar kerja seharusnya dipatuhi oleh setiap perusahaan untuk menjamin biaya hidup minimal yang harus dipenuhi oleh karyawan; hal ini dimaksudkan untuk keberlangsungan biaya hidup karyawan dalam memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya maupun kelangsungan perusahaan itu sendiri.

Jelaslah bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi karyawan dari beberapa pakar tersebut tidak jauh berbeda satu sama lainnya tergantung dari penekanan mana mereka fokuskan karena secara prinsip mereka mempunyai kesamaan. Satu sisi mereka menekankan seperti kemampuan dan pengalaman, berat

---

<sup>74</sup>Hani Handoko, *op. cit.*, h. 158.

<sup>75</sup>Mulia Nasution, *Manajemen Personalia Aplikasi Dalam Perusahaan* (Jakarta: Djambatan, 2000), h. 161.

ringannya suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; namun faktor lain seperti kemampuan perusahaan untuk membayar berdasarkan letak geografis maupun ketentuan perundang-undangan menjadi perhatian serius dalam penetapan kompensasi karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disintesis bahwa kompensasi menunjukkan penghargaan yang diberikan kepada seseorang untuk memuaskan satu atau beberapa kebutuhan karena kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian ini kompensasi yang digunakan meliputi dua dimensi: (1) Kompensasi langsung (*direct compensation*) terdiri dari: gaji, bonus. (2) Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) terdiri atas: *legally mandated benefits*: jaminan sosial, selama tidak bekerja; *voluntary (fringe benefit)*: benefit asuransi yang berhubungan dengan kesehatan (asuransi: kesehatan, mata, gigi, jiwa), benefit dalam bentuk jaminan (pensiunan, pensiun dini), benefit di saat tidak bekerja (sakit, hari libur, liburan, dan cuti), pelayanan (penempatan tempat tinggal).

#### **D. Kepuasan Kerja**

Suksesnya suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena mampu berprestasi maksimal. Oleh karenanya dapat dijadikan suatu penilaian karyawan terhadap kepuasan kerja dari tanggung jawabnya dalam menjalankan tugasnya. Kepuasan kerja mempunyai peranan penting terhadap prestasi kerja; ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja maka dia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya dan akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik pimpinan dengan karyawan serta perputarannya. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, moral kerja, dan tampilan kerja; baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Kepuasan dapat dirumuskan sebagai respon umum karyawan berupa perilaku yang ditampilkannya sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Seorang karyawan yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu serta membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja ini akan diperoleh apabila ada kesesuaian antara harapan karyawan dan kenyataan yang diperolehnya. Persepsi karyawan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja yang melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status, dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja karyawan yang bersangkutan meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan promosi. Selain itu, di dalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian antara kemampuan dan keinginan karyawan dengan kondisi organisasi tempat bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan dan insentif.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam mengelola karyawan; mengingat salah satu tujuan karyawan dalam bekerja adalah tercapainya kepuasan. Kepuasan kerja merupakan bagian dari suatu sikap (*attitude*) seseorang dalam memandang pekerjaannya. Sikap ini merupakan pernyataan evaluatif mengenai perasaan suka atau tidak suka, senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya. Greenberg dan Baron menyebutkan ada tiga komponen dalam membentuk sikap seseorang, yaitu: “*evaluative component, cognitive component, and behavioral component*”.<sup>76</sup> Dalam membentuk sikap, komponen evaluasi berkaitan dengan hasil kerja karyawan; fokus evaluasi dalam konteks ini adalah karyawan itu sendiri yaitu prestasi kerja yang dicapai. Konsekuensi logis mengharuskan evaluator untuk mengetahui betul tentang tujuan yang ingin dievaluasi. Beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai objek evaluasi yaitu kerja, perilaku, motivasi, minat, dan tanggung jawab. Komponen yang harus dievaluasi dalam kerja seperti hasil yang diperoleh karyawan, kualitas kerjanya, dan lain sebagainya.

Sementara komponen kognitif merujuk kepada kemampuan karyawan dalam hal kecerdasan atau intelektualnya seperti pengetahuan yang dikuasai dan cara berpikir. Dalam hal pengetahuan mencakup kemampuan terhadap pengertian atau definisi, prinsip dasar, pola urutan kerja dan sebagainya dalam suatu pekerjaan. Sedangkan bagian keterampilan intelektual meliputi beberapa tingkatan dari pemahaman, aplikasi, analisis, sintesis, dan evaluasi. Dalam ranah afektif menyangkut aspek perasaan, emosi yang terbagi menjadi penerimaan terhadap lingkungannya, tanggapan atau respon terhadap lingkungan, penghargaan dalam bentuk ekspresi nilai terhadap sesuatu seperti keterampilan dalam menjalankan peralatan mesin.

Menurut Robbin dan Judge karakteristik serta keunikan bisa saja dimiliki oleh seseorang dikatakan bahwa:

Setiap individu bisa memiliki ribuan sikap; tetapi kaitannya dengan sikap dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis: kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan, dan komitmen organisasional; setiap pekerjaan mempunyai karakteristik dan keunikan masing-masing.<sup>77</sup>

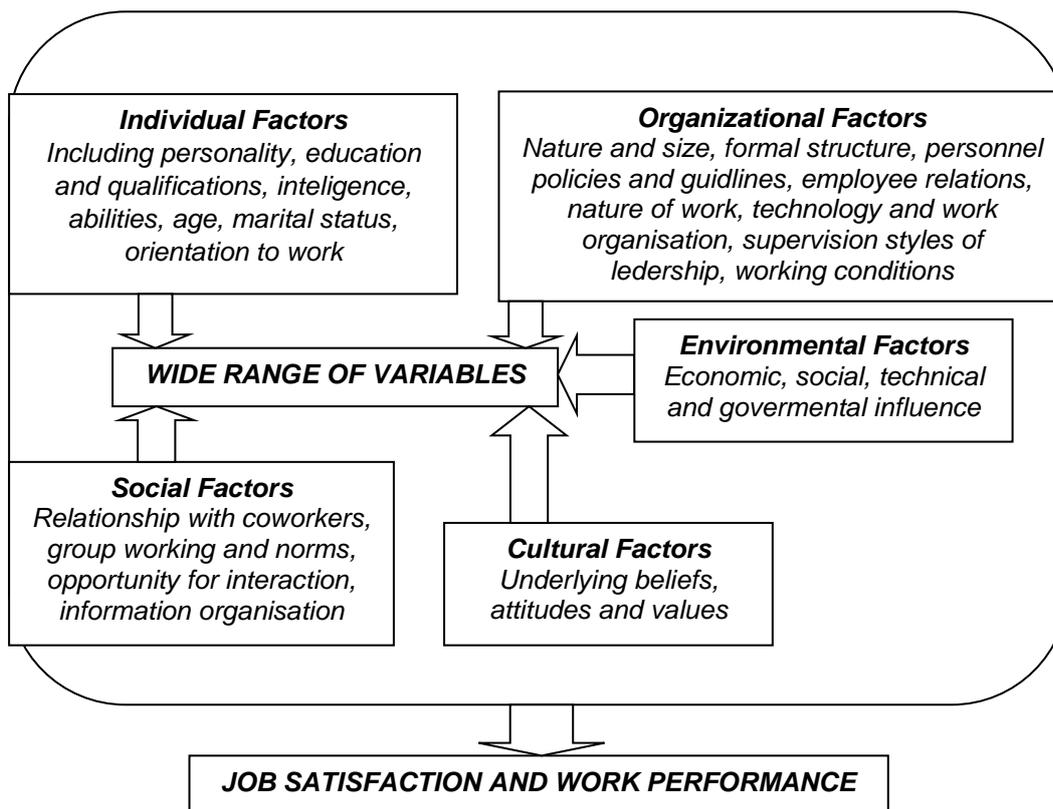
Seseorang memandang pekerjaannya menggambarkan sikap terhadap pekerjaannya yang berarti dapat menghasilkan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu sikap yang dimilikinya bisa berbagai macam seperti keterlibatan pekerjaan, komitmen organisasional, dan lain sebagainya. Seseorang berusaha meraih kepuasan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang terpuaskan akan memberikan dampak positif bagi organisasi. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor pendukung seperti faktor individu, organisasi, sosial, budaya, dan lingkungan.

---

<sup>76</sup>Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organization*, 8<sup>th</sup> Edition (New Jersey: Person Education, 2003), h.143.

<sup>77</sup>Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Saduran: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 73.

Menurut Mullins, faktor pendukung tersebut akan menghasilkan dua *outcome* yaitu *Job Satisfaction* dan *Work Performance* nampak pada Gambar 2.5 berikut. Berdasarkan gambar tersebut yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja meliputi: *Individual factors*, *Social factors*, *Cultural factors*, *Organizational factors*, dan *Environmental factors*. *Individual factors* (faktor-faktor individu) meliputi: kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja. Sedangkan *social factors* (faktor-faktor sosial) meliputi: hubungan dengan teman kerja, kelompok kerja dan norma-norma, peluang untuk interaksi, serta organisasi informal. *Cultural*



Gambar: 2.5 A Framework for The Study of Job Satisfaction  
 Sumber: Laurie L. Mullins (2005:704)

*factors* (faktor-faktor budaya) meliputi: sikap, keyakinan, dan nilai-nilai. *Organizational factors* (faktor-faktor organisasi) meliputi: struktur formal, kebijakan dan prosedur personal, hubungan tenaga kerja, lingkungan kerja, teknologi dan organisasi kerja, supervisi dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, serta kondisi kerja. *Environmental factors* (faktor-faktor lingkungan) meliputi: pengaruh ekonomi, sosial, teknik serta pemerintah. Sementara itu menurut Rivai dan Mulyadi menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang antara lain: "(a)

kedudukan, (b) pangkat dan jabatan, (c) masalah umur, (d) jaminan finansial dan jaminan sosial, dan (e) mutu pengawasan”.<sup>78</sup>

Berdasarkan kedua pendapat tersebut menurut Mullins faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja lebih luas dibandingkan dengan pendapat Rivai dan Mulyadi. Kesamaan pendapat tersebut hanya terletak pada faktor individu yang menyangkut masalah umur. Pendapat Rivai dan Mulyadi kepuasan kerja bisa dipengaruhi oleh kedudukan, pangkat dan jabatan; semakin tinggi kedudukan, pangkat dan jabatan yang dimilikinya maka seseorang akan cenderung semakin puas. Hal ini berarti seseorang yang memiliki kedudukan, pangkat dan jabatan yang tinggi secara otomatis akan mendapatkan imbalan yang lebih tinggi, kondisi kerja yang nyaman, serta beragam fasilitas lainnya. Kepuasan kerja bila dihubungkan dengan umur seseorang; menurut Umar mengatakan bahwa:

Semakin tua umur seseorang biasanya mereka akan semakin puas dengan pekerjaannya; sebaliknya yang muda akan berusaha untuk terus mencapai harapan-harapan yang tinggi dan kurang bisa menyesuaikan dengan keadaan sehingga mereka cenderung kurang terpuaskan.<sup>79</sup>

Seseorang dalam bekerja tentunya berusaha untuk mendapatkan jaminan finansial dan sosial yang tinggi karena mereka ingin memenuhi berbagai macam keperluan hidupnya. Jaminan finansial seperti gaji, upah dan imbalan moneter lainnya menjadi pertimbangan untuk betah bekerja. Karyawan yang relatif lebih tua umumnya kepuasan lebih tercermin; hal ini mengindikasikan bahwa mereka kesempatan mengembangkan karir di luar relatif lebih terbatas. Jaminan sosial yang diperoleh misalnya jaminan kecelakaan kerja, jaminan hari tua, dan jaminan pemeliharaan kesehatan menjadi tanggung jawab organisasi dalam memberikan pelayanan kepada karyawan. Melalui jaminan tersebutlah karyawan bisa berharap bahwa kepuasan mereka lebih dapat diakomodir perusahaan atas jasa-jasa mereka yang telah disumbangkannya.

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Keyakinan bahwa karyawan yang terpuaskan menurut Robbins “akan lebih produktif daripada karyawan yang tak terpuaskan merupakan suatu ajaran dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun”.<sup>80</sup> Oleh karenanya manajer sumber daya manusia berusaha memuaskan setiap karyawan agar dapat terpuaskan. Hal ini penting agar karyawan dapat mengaktualisasi diri seperti dikatakan Handoko bahwa: “Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi”.<sup>81</sup> Karyawan yang seperti ini akan sering melamun,

---

<sup>78</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi ketiga (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 247.

<sup>79</sup>Husein Umar, *Metode Riset SDM dalam Organisasi* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 217.

<sup>80</sup>Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge, *op. cit.*, h. 26.

<sup>81</sup>Hani Handoko, *op. cit.*, h. 196.

mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran kerja yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan kadang-kadang berprestasi bekerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya karena dipengaruhi oleh berbagai faktor. Hal ini sejalan dikatakan Handoko bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: "karakteristik pekerjaan, gaji, penyeliaan, rekan-rekan sejawat yang menunjang dan kondisi kerja yang menunjang".<sup>82</sup> Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu organisasi, pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumberdaya yang dimiliki sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepemimpinan manajerial menurut Handoko dapat didefinisikan "sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya".<sup>83</sup> Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja ke arah pencapaian tujuan organisasi. Menurut Robbin mengatakan bahwa:

Sekolah merupakan organisasi non bisnis yang terdiri dari orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi.<sup>84</sup>

Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap guru sehingga tercapai kepuasan kerja yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja. Kepuasan kerja berperan penting dalam kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan berbagai masalah yang bersifat destruktif terhadap organisasi, karena itu kepuasan kerja perlu diperhatikan sehubungan dengan kelangsungan hidup

---

<sup>82</sup>*Ibid.*, h. 257.

<sup>83</sup>*Ibid.*, h. 291.

<sup>84</sup>Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge, *op. cit.*, h. 18.

organisasi maupun individu. Dengan kata lain bahwa kedua belah pihak saling membutuhkan. Definisi kepuasan kerja menurut Luthans adalah: *"A pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or experience"*.<sup>85</sup> Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang terbentuk dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman. Sementara kepuasan kerja menurut Werther dan Davis adalah: *"Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work"*.<sup>86</sup> Artinya kepuasan kerja merupakan keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang timbul dari cara karyawan memandang pekerjaan mereka.

Penilaian karyawan terhadap pekerjaannya bila mendukung yang diharapkan cenderung mendapatkan kepuasan; pendapat ini didukung oleh Luthans yang mengatakan bahwa: *"Job satisfaction is a result of employees' perceptions of how well theory or provident things which are viewed as important"*.<sup>87</sup> Pada dasarnya kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan terhadap pekerjaannya yang memberikan hal-hal berarti bagi karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja akan tercipta manakala yang dipersepsikan dapat sama atau melebihi dari setiap harapan. Setiap kegiatan yang dilakukan karyawan dapat dinilai berdasarkan persepsi mereka; artinya bila penilaiannya positif akan merasakan bahwa tercipta kepuasan kerja bagi dirinya.

Kepuasan kerja tidak dapat dilihat secara langsung, sehingga harus diukur melalui aspek-aspek pekerjaan; hal ini sesuai pengertian kepuasan kerja menurut Werther dan Davis mengatakan bahwa: *"Job satisfaction can be defined as a person's emotional response to aspects of work such as pay, supervision, and benefit or to the work itself"*.<sup>88</sup> Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu respon emosional seseorang terhadap aspek-aspek dari pekerjaan, seperti upah, penyeliaan dan keuntungan atau pekerjaan itu sendiri. Lebih lanjut dikatakan Werther dan Davis bahwa:

*JDI is the one of them most widely known and commonly used devices for measuring job satisfaction. The Job Descriptive Index, or JDI, offers a number of job facets, that are: work itself, pay, promotion opportunities, working conditions and co-workers"*.<sup>89</sup>

Pengukuran kepuasan kerja dengan *JDI* menggunakan aspek-aspek dari pekerjaan yang dimiliki seseorang yaitu; pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, penyeliaan dan rekan kerja. Kepuasan kerja bukan menunjukkan seberapa keras seseorang bekerja atau seberapa baik seseorang bekerja melainkan lebih kepada seberapa besar seseorang menyukai beberapa jenis pekerjaan yang spesifik atau aktivitas kerja. Hal ini seperti dikatakan Hughes bahwa:

---

<sup>85</sup>Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, 3<sup>rd</sup> Edition (New York: Mc Graw-Hill, 1999), h. 126.

<sup>86</sup>Jr. William B. Werther dan Keith Davis, *op. cit.*, h. 534.

<sup>87</sup>Fred Luthans, *loc. cit.*

<sup>88</sup>Jr. William B. Werther dan Keith Davis, *op. cit.*, h. 111.

<sup>89</sup>*Ibid.*, h. 126.

*Job satisfaction is not how hard one works or how well one works, but rather how much one likes a specific kind of job or work activity. Job satisfaction deals with one's attitude or feelings about the job itself, pay, promotion or educational opportunities, supervision, co-workers, workload, and so on.*<sup>90</sup>

Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap atau perasaan tentang pekerjaan itu sendiri, bayaran, promosi atau kesempatan pendidikan, supervisi, teman kerja, kapasitas, dan lain-lain. Penjelasan dari Kelima aspek pekerjaan tersebut dapat dijabarkan secara ringkas sebagai berikut: **Aspek Pertama, Work it self** (pekerjaan itu sendiri) adalah sejauh mana suatu pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab. Isi dari pekerjaan itu sendirilah yang menjadi sumber utama kepuasan. Hasil penelitian membuktikan bahwa umpan Xk dari pekerjaan otonomi, pekerjaan yang menantang dan tidak membosankan serta pekerjaan yang memberikan status adalah unsur-unsur dari pekerjaan yang memberikan kepuasan. **Aspek kedua, Pay** (upah) adalah jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi. Upah dan gaji diakui sebagai faktor penentu kepuasan kerja yang penting, namun bersifat kompleks. Uang tidak hanya membantu orang mencapai kebutuhan utamanya, tetapi juga sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan kepuasan level atas. Karyawan sering memandang upah sebagai refleksi dari bagaimana cara pihak perusahaan memandang kontribusi karyawan terhadap organisasi. Tunjangan juga penting, tetapi kurang berpengaruh kecuali jika karyawan diberi kebebasan memilih jenis tunjangan sesuai kebutuhan karyawan. **Aspek ketiga, Promotion opportunities** (peluang promosi) adalah kesempatan untuk naik jabatan dalam hirarki. Orang yang dipromosikan karena alasan senioritas akan memperoleh kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan orang yang dipromosikan karena prestasi kerjanya meningkat. **Aspek keempat, Working conditions** (Kondisi kerja) merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan. Penyelia memiliki perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Membantu karyawan yang menjadi bawahan merasakan kepuasan di tempat kerja. **Aspek kelima, Co-workers** (rekan kerja) merupakan sumber kepuasan kerja bagi karyawan secara pribadi. Rekan kerja yang memberikan dukungan, saran dan bantuan akan membuat karyawan menikmati pekerjaannya.

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi memberikan definisi atau konsep mengenai kepuasan kerja dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung dari definisi yang mereka ungkapkan pada umumnya sama, yaitu bahwa kepuasan kerja itu adalah sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbin dan Judge menyatakan bahwa: "*Job satisfaction as a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristic*".<sup>91</sup> Dikatakan

---

<sup>90</sup>Richard L. Hughes; Robert C. Ginnett dan Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*, 6<sup>th</sup> Edition (Singapore: McGraw-Hill, 2003), h. 372.

<sup>91</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *op. cit.* h.40.

kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Lain halnya seperti dikatakan Sweeney dan McFarlin yang mengatakan bahwa: *"Job satisfaction is the result of a psychological comparison process"*.<sup>92</sup> Kepuasan kerja dapat diartikan hasil dari proses perbandingan psikologis yang artinya karyawan akan memperhitungkan beberapa aspek kerja seperti gaji yang dibandingkan dengan apa yang mereka inginkan. Semakin kecil *gap* antara apa yang karyawan kerjakan dengan apa yang mereka inginkan dari pekerjaan maka semakin puas karyawan terhadap kerjanya.

Dalam kepuasan kerja itu sendiri mengandung dua unsur yaitu dilihat dari nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar seseorang melalui evaluasi karakteristik yaitu kesesuaian yang didapatkan sehingga akan menghasilkan perasaan positif terhadap pekerjaan tersebut apabila evaluasinya sesuai dengan harapan.

Pekerjaan seorang sebenarnya lebih dari sekedar melakukan tugas karyawan biasa. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, menerima kondisi kerja yang acapkali kurang ideal serta lain-lainnya. Oleh karenanya sudah menjadi kewajiban bahwa tugas organisasi untuk terus menjaga agar perasaan-perasaan positif seluruh karyawan dapat menghasilkan produktivitas kerja yang semakin baik dan berkelanjutan.

Berdasarkan kajian beberapa teori di atas, dapat disintesis bahwa kepuasan kerja menunjukkan perasaan senang yang muncul akibat penilaian dan pengalaman kerja yang menjamin terlaksananya dan terpenuhinya nilai-nilai pekerjaan. Dalam penelitian ini indikator kepuasan kerja yang digunakan meliputi: *work it self* (pekerjaan itu sendiri), *pay* (bayaran), *promotion opportunities* (peluang promosi), *working conditions* (kondisi kerja), *co-workers* (rekan kerja).

---

<sup>92</sup>Paul D. Sweeney dan Dean B. McFarlin, *Organizational Behavior: Solutions for Management* (North America: McGraw Hill, 2002), h. 56.

## RISET TENTANG KOMITMEN GURU

### A. Deskriptif Data Hasil Penelitian

Sebagai tindak lanjut penelitian ini, untuk memperoleh kesimpulan dilakukan analisis terhadap empat variabel yang diteliti yaitu: Karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), Kepuasan kerja ( $X_3$ ), dan Komitmen ( $Y$ ) yang dilakukan terhadap 400 orang guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Provinsi X sebagai responden dengan menggunakan kuesioner yang berbentuk Skala Likert.

Kuesioner yang disebarakan terlebih dahulu dilakukan ujicoba terhadap 50 orang guru untuk mengetahui validitas dan reabilitas butir-butir instrumen. Dengan terpenuhinya pengujian validitas maka instrumen tersebut dapat digunakan sebagai alat pengumpul data yang dijadikan sebagai alat ukur. Demikian halnya reabilitas, apabila dalam pengujian butir-butir instrumen reliabel, maka instrumen tersebut dapat digunakan sebagai alat pengumpul data sebagai alat ukur.

Dalam memperoleh hasil penelitian, terlebih dahulu dideskripsikan dengan maksud memperoleh gambaran umum mengenai distribusi data yang merupakan olahan dari data mentah dengan menggunakan teknik statistik deskriptif berupa distribusi frekuensi, total skor, harga skor rata-rata, simpangan baku, modus, median, skor maksimum, skor minimum, varians dan histogram. Berikut disajikan untuk masing-masing variabel yang diteliti.

#### 1. Hasil Penelitian Data Variabel Komitmen

Komitmen ( $Y$ ) diukur menggunakan 26 *item* kuisisioner yang disebarakan kepada 400 orang responden. Diperoleh skor terendah 31 dan skor tertinggi 130 dengan total skor sebesar 35.625. Data yang diperoleh memiliki rentang skor 98; standar deviasi sebesar 19,37; varians data 375,10; mean 89,06; median 90,0 dan modus 76,0.

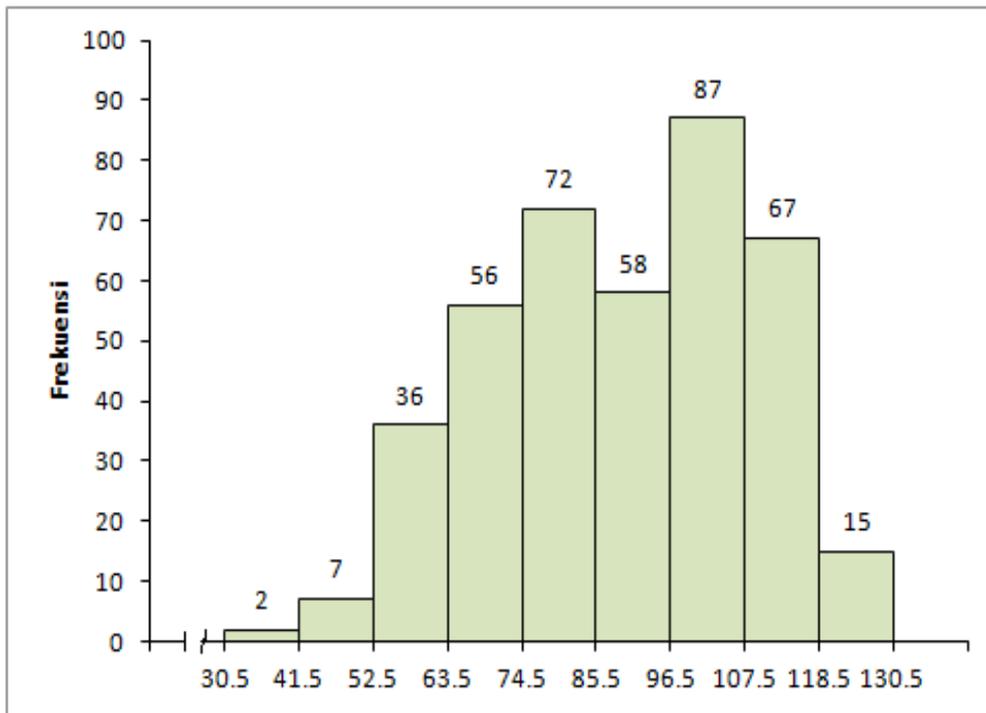
Distribusi frekuensi skor terdistribusi pada 117 responden untuk komitmen ( $Y$ ) disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.1  
Distribusi Frekuensi Komitmen ( $Y$ )

Interval	Batas		Frekuensi		
	Bawah	Atas	Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
31 - 41	30,5	41,5	2	0,5	0,5
42 - 52	41,5	52,5	7	1,75	2,25
53 - 63	52,5	63,5	36	9	11,25
64 - 74	63,5	74,5	56	14	25,25
75 - 85	74,5	85,5	72	18	43,25
86 - 96	85,5	96,5	58	14,5	57,75
97 - 107	96,5	107,5	87	21,75	79,5

108 - 118	107,5	118,5	67	16,75	96,25
119 - 130	118,5	130,5	15	3,75	100
<b>Total</b>			<b>400</b>	<b>100</b>	

Berdasarkan data pada tabel tersebut frekuensi skor tanggapan responden untuk variabel komitmen (Y) dapat dilihat histogram berikut.



Gambar 4.1  
Histogram Variabel Komitmen (Y)

## 2. Hasil Penelitian Data Variabel Karakteristik Pekerjaan

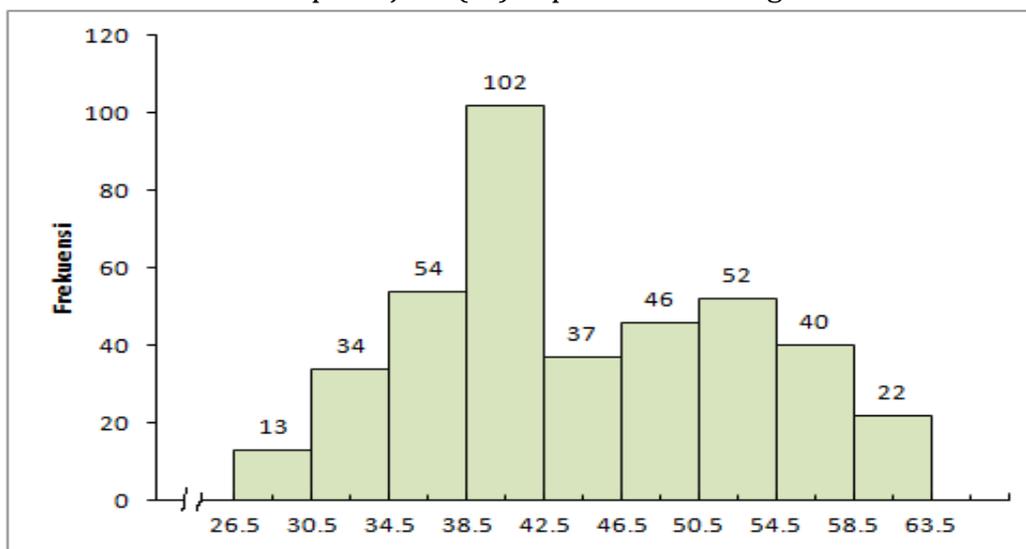
Karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) diukur menggunakan 13 *item* kuisisioner yang disebarkan kepada 400 orang responden. Diperoleh skor terendah 27 dan skor tertinggi 63 dengan total skor sebesar 17.699. Data yang diperoleh memiliki rentang skor 36; standar deviasi sebesar 8,49; varians data 72,08; mean 44,25; median 42,0 dan modus 39,0.

Distribusi frekuensi skor tanggapan responden untuk karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.2  
Distribusi Frekuensi Karakteristik Pekerjaan ( $X_1$ )

Interval	Batas		Frekuensi		
	Bawah	Atas	Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
27 – 30	26,5	30,5	13	3,25	3,25
31 – 34	30,5	34,5	34	8,5	11,75
35 – 38	34,5	38,5	54	13,5	25,25
39 – 42	38,5	42,5	102	25,5	50,75
43 – 46	42,5	46,5	37	9,25	60
47 – 50	46,5	50,5	46	11,5	71,5
51 – 54	50,5	54,5	52	13	84,5
55 – 58	54,5	58,5	40	10	94,5
59 – 63	58,5	63,5	22	5,5	100
<b>Total</b>			<b>400</b>	<b>100</b>	

Berdasarkan data pada tabel tersebut frekuensi skor tanggapan responden untuk variabel karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) dapat dilihat histogram berikut.



Gambar 4.2

Histogram Variabel Karakteristik Pekerjaan ( $X_1$ )

### 3. Hasil Penelitian Data Variabel Kompensasi

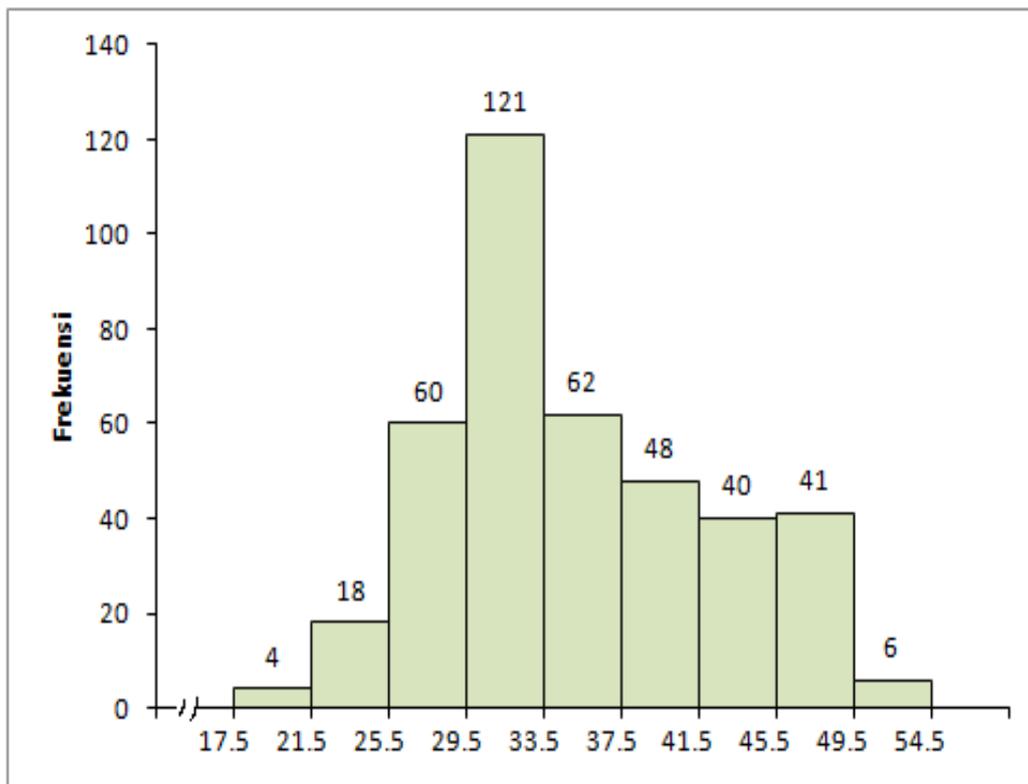
Kompensasi ( $X_2$ ) diukur menggunakan 11 *item* kuisisioner yang disebarkan kepada 400 orang responden. Diperoleh skor terendah 18 dan skor tertinggi 54 dengan total skor sebesar 14.028. Data yang diperoleh memiliki rentang skor 34, standar deviasi sebesar 7,06, varians data 49,80, mean 35,07, median 33,00 dan modus 31,0.

Distribusi frekuensi skor tanggapan responden untuk kompensasi ( $X_2$ ) disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.3  
Distribusi Frekuensi Kompensasi ( $X_2$ )

Interval	Batas		Frekuensi		
	Bawah	Atas	Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
18 - 21	17,5	21,5	4	1	1
22 - 25	21,5	25,5	18	4,5	5,5
26 - 29	25,5	29,5	60	15	20,5
30 - 33	29,5	33,5	121	30,25	50,75
34 - 37	33,5	37,5	62	15,5	66,25
38 - 41	37,5	41,5	48	12	78,25
42 - 45	41,5	45,5	40	10	88,25
46 - 49	45,5	49,5	41	10,25	98,5
50 - 54	49,5	54,5	6	1,5	100
<b>Total</b>			<b>400</b>	<b>100</b>	

Berdasarkan data pada tabel tersebut frekuensi skor tanggapan responden untuk variabel kompensasi ( $X_2$ ) dapat dilihat histogram berikut.



Gambar 4.3  
Histogram Variabel Kompensasi ( $X_2$ )

#### 4. Hasil Penelitian Data Variabel Kepuasan Kerja

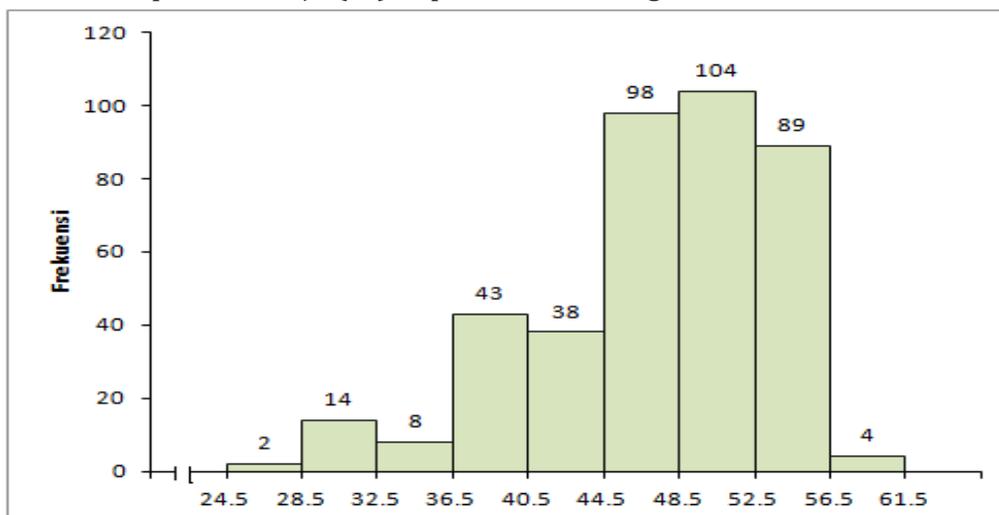
Kepuasan kerja ( $X_3$ ) diukur menggunakan 12 *item* kuisioner yang disebarakan kepada 400 orang responden. Diperoleh skor terendah 25 dan skor tertinggi 61 dengan total skor sebesar 18.904. Data yang diperoleh memiliki rentang skor 33; standar deviasi sebesar 6,28; varians data 39,43; mean 47,26; median 48,00 dan modus 50,0.

Distribusi frekuensi skor tanggapan responden untuk kepuasan kerja ( $X_3$ ) disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.4  
Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

Interval	Batas		Frekuensi		
	Bawah	Atas	Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
25 - 28	24,5	28,5	2	0,5	0,5
29 - 32	28,5	32,5	14	3,5	4
33 - 36	32,5	36,5	8	2	6
37 - 40	36,5	40,5	43	10,75	16,75
41 - 44	40,5	44,5	38	9,5	26,25
45 - 48	44,5	48,5	98	24,5	50,75
49 - 52	48,5	52,5	104	26	76,75
53 - 56	52,5	56,5	89	22,25	99
57 - 61	56,5	61,5	4	1	100
<b>Total</b>			<b>400</b>	<b>100</b>	

Berdasarkan data pada tabel tersebut frekuensi skor tanggapan responden untuk variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) dapat dilihat histogram berikut.



Gambar 4.4  
Histogram Variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

## B. Pengujian Persyaratan Analisis

Untuk dapat menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dalam pengujian hipotesis, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian prasyarat statistika terhadap data. Pengujian prasyarat analisis mencakup:

1. Uji normalitas data.
2. Uji linearitas dan signifikansi regresi.

### 1. Uji Normalitas Galat Taksiran

Pengujian persyaratan normalitas masing-masing variabel dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah sebaran data dari setiap variabel tidak menyimpang dari ciri-ciri data yang berdistribusi normal. Uji persyaratan normalitas ini dilakukan terhadap galat taksiran regresi Y atas  $X_1$ , Y atas  $X_2$ , Y atas  $X_3$ ,  $X_3$  atas  $X_1$ , dan  $X_3$  atas  $X_2$ , dengan menggunakan rumus *Liliefors*.

Pengujian normalitas galat taksiran regresi Y atas  $X_1$  menghasilkan harga  $L_{hitung}$  maksimum sebesar 0,043<sup>93</sup>, sedangkan  $L_{tabel}$  pada taraf nyata alpha 0,05 sebesar 0,0443. Ternyata  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa galat taksiran Y atas  $X_1$  berdistribusi normal.

Pengujian galat taksiran regresi Y atas  $X_2$  menghasilkan harga  $L_{hitung}$  maksimum sebesar 0,040,<sup>94</sup> sedangkan  $L_{tabel}$  pada taraf nyata alpha 0,05 sebesar 0,0443. Ternyata  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa galat taksiran Y atas  $X_2$  berdistribusi normal.

Pengujian galat taksiran regresi Y atas  $X_3$  menghasilkan harga  $L_{hitung}$  maksimum sebesar 0,040,<sup>95</sup> sedangkan  $L_{tabel}$  pada taraf nyata alpha 0,05 sebesar 0,0443. Ternyata  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa galat taksiran Y atas  $X_3$  berdistribusi normal.

Pengujian galat taksiran regresi  $X_3$  atas  $X_1$  menghasilkan harga  $L_{hitung}$  maksimum sebesar 0,039,<sup>96</sup> sedangkan  $L_{tabel}$  pada taraf nyata alpha 0,05 sebesar 0,0443. Ternyata  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa galat taksiran  $X_3$  atas  $X_1$  berdistribusi normal.

Pengujian galat taksiran regresi  $X_3$  atas  $X_2$  menghasilkan harga  $L_{hitung}$  maksimum sebesar 0,036,<sup>97</sup> sedangkan  $L_{tabel}$  pada taraf nyata alpha 0,05 sebesar 0,0443. Ternyata  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa galat taksiran  $X_3$  atas  $X_2$  berdistribusi normal.

---

<sup>93</sup> Perhitungan Lampiran 11

<sup>94</sup> Perhitungan Lampiran 12

<sup>95</sup> Perhitungan Lampiran 13

<sup>96</sup> Perhitungan Lampiran 14

<sup>97</sup> Perhitungan Lampiran 15

Tabel 4.5  
Rangkuman Uji Normalitas Galat Taksiran

No.	Galat Taksiran	N	L <sub>hitung</sub>	L <sub>tabel</sub>	Keterangan
1.	Y atas X <sub>1</sub>	400	0,043	0,0443	Normal
2.	Y atas X <sub>2</sub>	400	0,040	0,0443	Normal
3.	Y atas X <sub>3</sub>	400	0,040	0,0443	Normal
4.	X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	400	0,039	0,0443	Normal
5.	X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	400	0,036	0,0443	Normal

**Keterangan:**

L<sub>tabel</sub> : Nilai kritis uji *Liliefors* dengan  $\alpha = 0,05$

L<sub>hitung</sub> : Nilai tertinggi harga mutlak selisih antara peluang skor baku dengan proporsi skor baku yang lebih kecil atau sama dengan skor baku yang sedang dihitung.

**2. Pengujian Signifikansi dan Linearitas Model Regresi**

Persyaratan terakhir ini harus dipenuhi dalam melakukan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* adalah variabel-variabel bebas yang dirumuskan dalam teoritik mempunyai hubungan linear secara nyata. Oleh karena itu, dilakukan uji signifikansi dan linearitas model regresi linear sesuai dengan model hubungan antar variabel yang dirumuskan dalam model hipotetik. Selanjutnya dilakukan uji signifikansi dan linearitas model regresi linear menggunakan SPSS 18 dengan hasil sebagai berikut.

**a. Regresi (Y) atas (X<sub>1</sub>)**

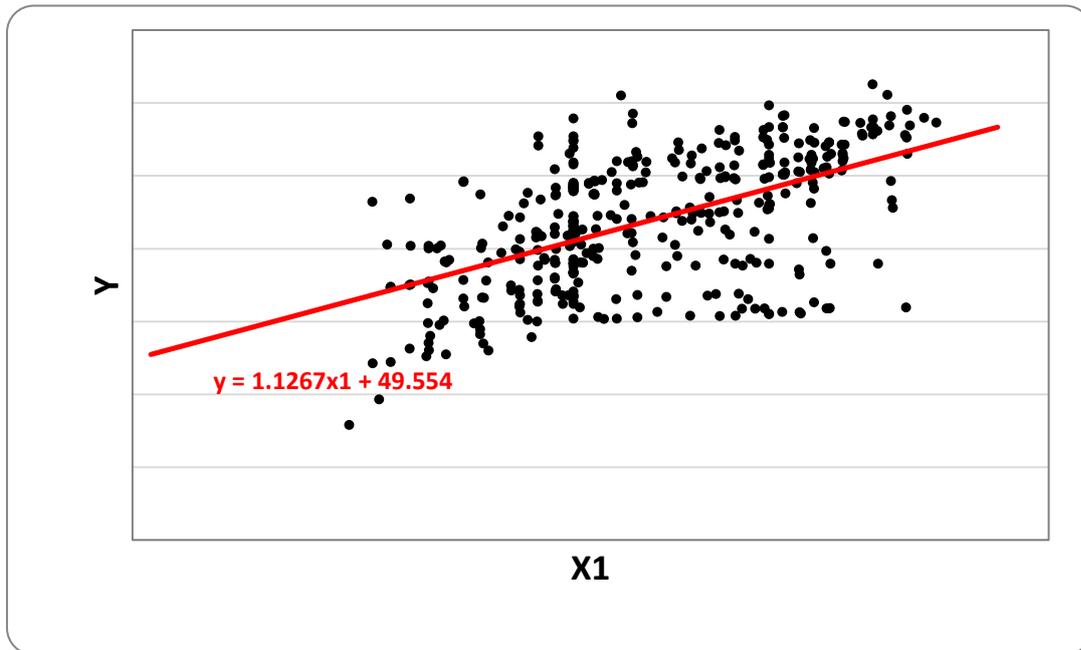
Analisis regresi variabel (Y) atas variabel (X<sub>1</sub>) dapat dijelaskan dalam Tabel 4.6 sebagai berikut.

Tabel 4.6  
ANOVA Untuk Uji Linieritas Model Regresi Y atas X<sub>1</sub>

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X <sub>1</sub>	Between Groups	(Combined) Linearity	98651.512	262	376.532	1.978	.000
		Deviation from Linearity	38835.025	1	38835.025	204.027	.000
			59816.487	261	229.182	1.204	.112
	Within Groups		26076.945	137	190.343		
	Total		124728.5	399			

Berdasarkan tabel hasil ANOVA di atas tampak bahwa harga F<sub>hitung</sub> uji linieritas = 204,027 > F<sub>tabel (0,01)</sub> = 6,824. Jadi dapat disimpulkan bahwa model dugaan regresi Y atas X<sub>1</sub> adalah linear. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan antara karakteristik pekerjaan (X<sub>1</sub>) dengan komitmen (Y) adalah linear. Secara visual

hubungan linier antara karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) dengan komitmen ( $Y$ ) dapat digambarkan sebagai berikut.



**b. Regresi (Y) atas ( $X_2$ )**

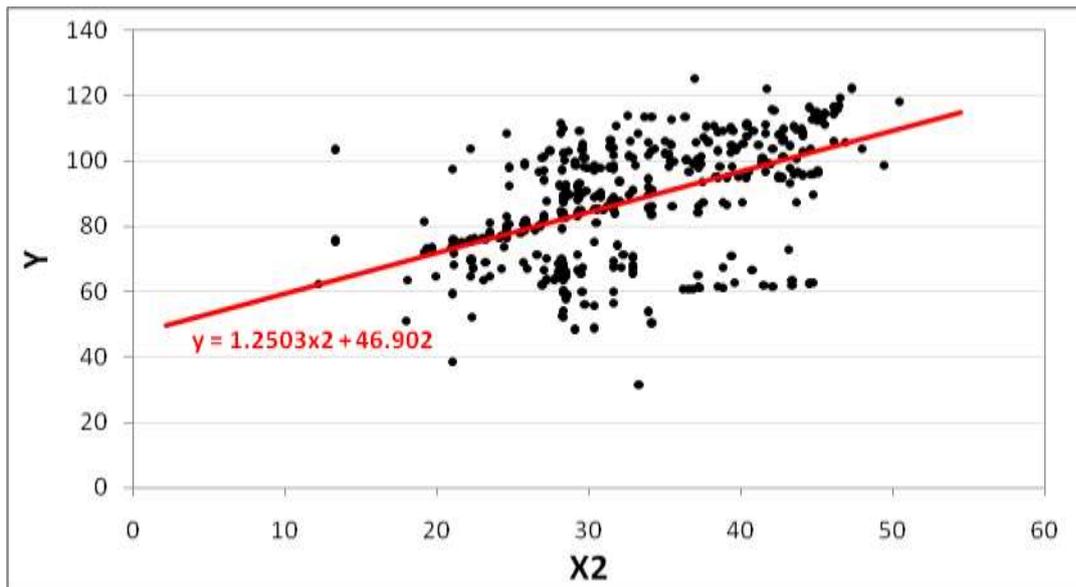
Analisis regresi variabel ( $Y$ ) atas variabel ( $X_2$ ) dapat dijelaskan dalam Tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7  
ANOVA Untuk Uji Linieritas Model Regresi Y atas  $X_2$

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between	(Combined)	93563.723	247	378.800	1.848	.000
	Groups	Linearity	36282.367	1	36282.367	176.960	.000
		Deviation from Linearity	57281.356	246	232.851	1.136	.196
	Within Groups		31164.734	152	205.031		
	Total		124728.5	399			

Berdasarkan tabel hasil ANOVA di atas tampak bahwa harga  $F_{hitung}$  uji linieritas = 176,960 >  $F_{tabel (0,01)} = 6,805$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa model dugaan regresi Y atas  $X_2$  adalah linear. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan antara kompensasi ( $X_2$ ) dengan komitmen ( $Y$ ) adalah linear. Secara visual hubungan linier antara kompensasi ( $X_2$ ) dengan komitmen ( $Y$ ) dapat digambarkan sebagai berikut.



**c. Regresi (Y) atas (X<sub>3</sub>)**

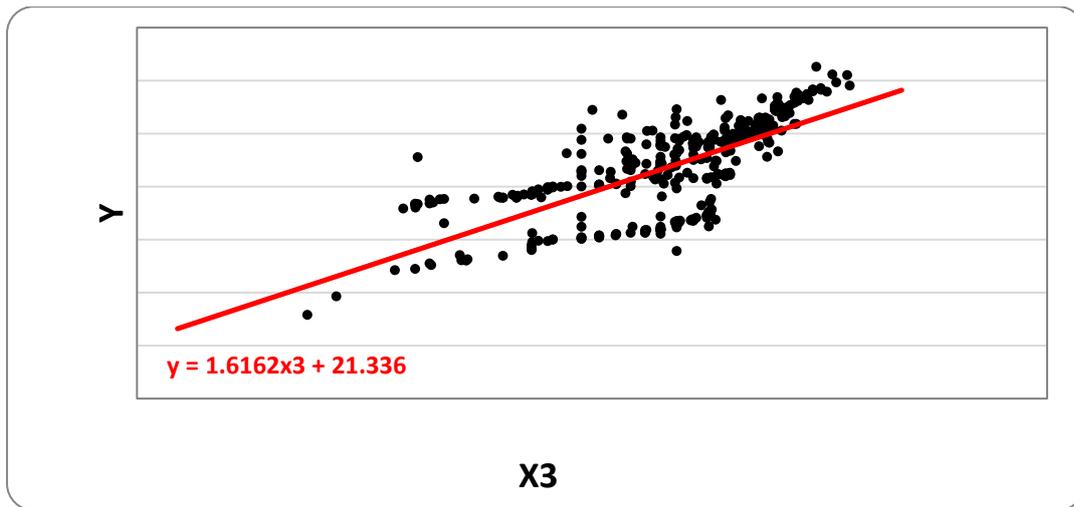
Analisis regresi variabel (Y) atas variabel (X<sub>3</sub>) dapat dijelaskan dalam Tabel 4.8 sebagai berikut.

Tabel 4.8  
ANOVA Untuk Uji Linieritas Model Regresi Y atas X<sub>3</sub>

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X3	Between Groups	(Combined)	101788.2	205	496.528	4.199	.000
		Linearity	64063.026	1	64063.026	541.764	.000
		Deviation from Linearity	37725.145	204	184.927	1.564	.001
	Within Groups		22940.286	194	118.249		
	Total		124728.5	399			

Berdasarkan tabel hasil ANOVA di atas tampak bahwa harga  $F_{hitung}$  uji linieritas = 541,764 >  $F_{tabel (0,01)} = 6,676$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa model dugaan regresi Y atas X<sub>3</sub> adalah linear. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) dengan komitmen (Y) adalah linear. Secara visual hubungan linier antara kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) dengan komitmen (Y) dapat digambarkan sebagai berikut.



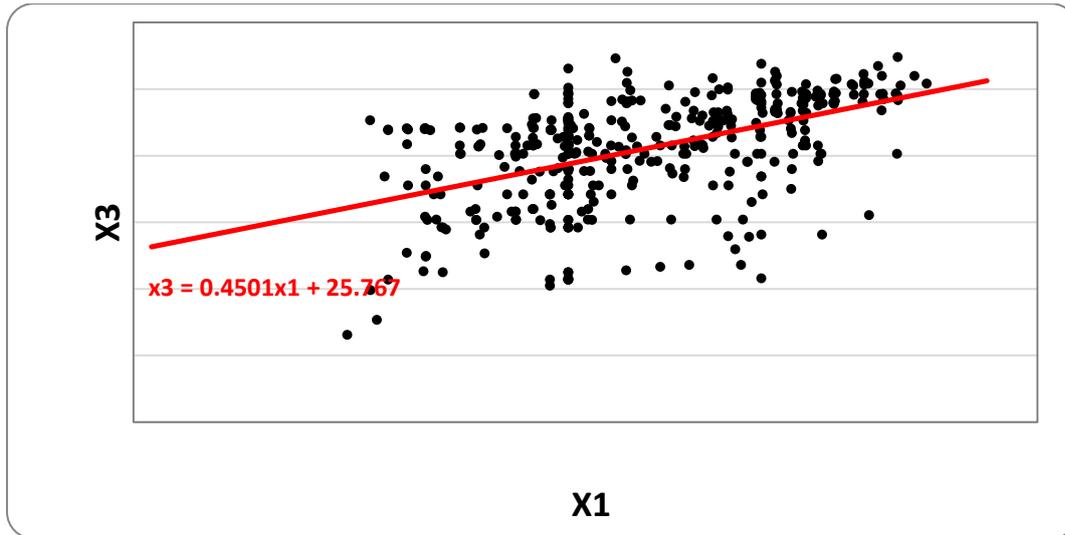
**d. Regresi (X<sub>3</sub>) atas (X<sub>1</sub>)**

Analisis regresi variabel (X<sub>3</sub>) atas variabel (X<sub>1</sub>) dapat dijelaskan dalam Tabel 4.9 sebagai berikut.

Tabel 4.9  
ANOVA Untuk Uji Linieritas Model Regresi X<sub>3</sub> atas X<sub>1</sub>

ANOVA Table			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X3 * X1	Between Groups	(Combined) Linearity	17587.975	262	67.130	1.325	.033
		Deviation from Linearity	6197.161	1	6197.161	122.360	.000
			11390.814	261	43.643	.862	.846
	Within Groups		6938.607	137	50.647		
	Total		24526.583	399			

Berdasarkan tabel hasil ANOVA di atas tampak bahwa harga  $F_{hitung}$  uji linieritas = 122,360 >  $F_{tabel (0,01)} = 6,824$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa model dugaan regresi X<sub>3</sub> atas X<sub>1</sub> adalah linear. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan antara karakteristik pekerjaan (X<sub>1</sub>) dengan kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) adalah linear. Secara visual hubungan linier antara karakteristik pekerjaan (X<sub>1</sub>) dengan kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) dapat digambarkan sebagai berikut.



**e. Regresi (X<sub>3</sub>) atas (X<sub>2</sub>)**

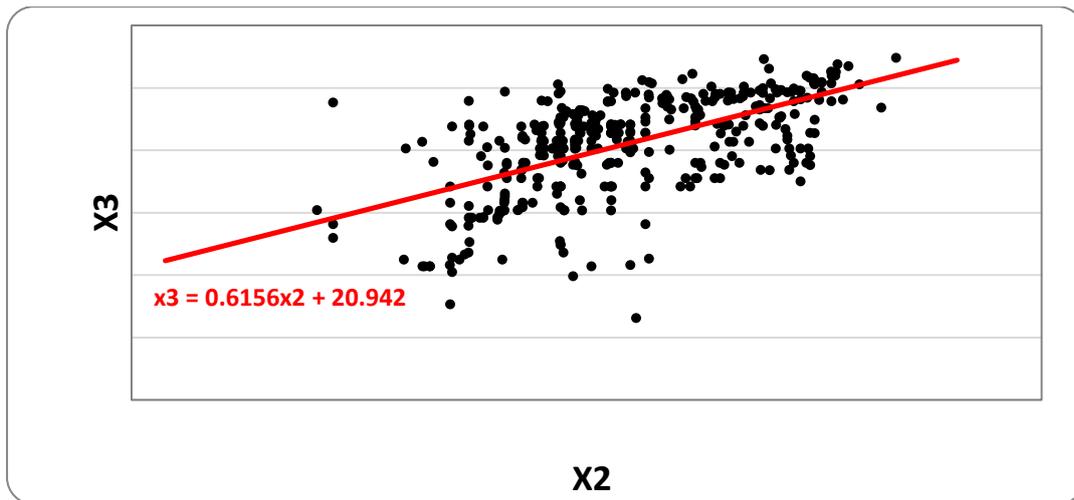
Analisis regresi variabel (X<sub>3</sub>) atas variabel (X<sub>2</sub>) dapat dijelaskan dalam Tabel 4.10 sebagai berikut.

Tabel 4.10  
ANOVA Untuk Uji Linieritas Model Regresi X<sub>3</sub> atas X<sub>2</sub>

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X <sub>3</sub> * X <sub>2</sub>	Between Groups	(Combined)	18875.352	247	76.418	2.055	.000
		Linearity	8796.300	1	8796.300	236.592	.000
		Deviation from Linearity	10079.052	246	40.972	1.102	.258
	Within Groups		5651.231	152	37.179		
	Total		24526.583	399			

Berdasarkan tabel hasil ANOVA di atas tampak bahwa harga  $F_{hitung}$  uji linieritas = 236,592 >  $F_{tabel (0,01)} = 6,805$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa model dugaan regresi X<sub>3</sub> atas X<sub>2</sub> adalah linear. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan antara kompensasi (X<sub>2</sub>) dengan kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) adalah linear. Secara visual hubungan linier antara kompensasi (X<sub>2</sub>) dengan kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) dapat digambarkan sebagai berikut.

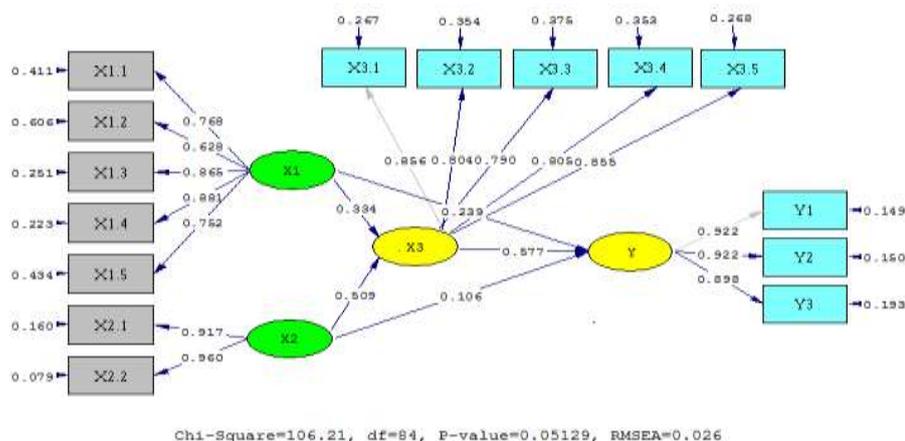


### C. Analisis Model Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*). Untuk menguji hipotesis penelitian pengaruh karakteristik pekerjaan, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen terdiri dari dua model, yaitu model pengukuran yang menjelaskan kontribusi dari variabel pembentuk variabel laten dalam variabel latennya dan model struktural menjelaskan besarnya pengaruh variabel laten yang diteliti.

#### 1. Uji Kecocokan Model

Hipotesis umum penelitian ini berdasarkan teori yang digunakan yaitu adanya keterkaitan antara karakteristik pekerjaan, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen sesuai data empiris. Untuk mengevaluasi model struktural dilakukan penilaian ketepatan model menggunakan ukuran kesesuaian model (*Goodness of fit measures*).



Gambar 4.5

Model Awal Karakteristik Pekerjaan, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen

Hipotesis Uji Kecocokan Model:

$H_0 : \Sigma = \Sigma(\theta)$  Model cocok dengan data

$H_1 : \Sigma \neq \Sigma(\theta)$  Model tidak cocok dengan data

Hasil ukuran kesesuaian model (*Goodness of fit measures*) dalam penelitian ini dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut.

Tabel 4.5  
*Goodness of Fit Model Persamaan Struktural Awal*

<b>Indikator <i>Goodness of Fit</i></b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Degree of Freedom</i>	84		
<i>Chi-Square (p)</i>	106,21 (0,05129)	$p > 0.05$	Model cocok
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	0,026	$< 0.05$	Model cocok
<i>Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	0,997	$> 0.90$	Model cocok
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0,998	$> 0.90$	Model cocok
<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	0,966	$> 0.90$	Model cocok

Sumber: Output Lisrel, 2011

Hasil perhitungan *Chi-Square* untuk model penelitian (nilai  $\chi^2$ ) sebesar 106,21 dengan  $p\text{-value} = 0,05129$ . Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa uji  $\chi^2$  tidak signifikan ( $p > 0,05$ ) sehingga model yang diperoleh memenuhi kriteria ideal dimana diharapkan nilai  $\chi^2$  kecil (tidak signifikan) dengan  $p\text{-value} > 0.05$ .

Nilai *RMSEA* menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai  $RMSEA \leq 0,05$  menunjukkan model *fit* dengan data (berdasarkan banyaknya derajat bebas/*degrees of freedom* dalam model). Nilai *RMSEA* (*Root Mean Square Error of Approximation*) model diperoleh sebesar 0,026 menunjukkan model yang diperoleh memiliki tingkat kecocokan (*fit*) yang sesuai dengan data.

Ukuran komparatif lain menggunakan *Non-Normed Fit Index (NNFI)* yang diperoleh adalah 0.997, *Goodness of Fit Index (GFI)* yang diperoleh adalah 0.966 dan *Comparatif Fit Indeks (CFI)* model yang diperoleh adalah 0.998 menunjukkan model yang diperoleh memiliki tingkat kesesuaian yang baik dalam menggambarkan data yang diteliti.

## 2. Analisis Model Pengukuran

Model pengukuran atas variabel laten karakteristik pekerjaan diukur dengan 5 (lima) dimensi sebagai variabel manifes (*observed variable*), variabel laten kompensasi diukur dengan 2 (dua) dimensi sebagai variabel manifes (*observed variable*), dan variabel laten kepuasan kerja diukur dengan 5 (lima) dimensi sebagai variabel manifes (*observed variable*), sedangkan variabel laten komitmen diukur dengan 3 (tiga) dimensi

sebagai variabel manifes (*observed variable*). Berikut penjabaran model pengukuran untuk masing-masing variabel.

**a. Hubungan Variabel Manifes (*Observed Variable*) dengan Variabel Eksogen Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan diukur dengan lima *observed variable* yaitu: Keragaman ketrampilan ( $X_{11}$ ), Jati diri dari tugas ( $X_{12}$ ), Signifikansi tugas ( $X_{13}$ ), Otonomi ( $X_{14}$ ), dan Umpan Xk ( $X_{15}$ ).

Tabel 4.6  
Analisis Model Pengukuran Variabel Karakteristik Pekerjaan

Dimensi Karakteristik Kerja ( $X_1$ )	Loading Factor	Varians Error	$t_{hitung}$	Keterangan
Keragaman ketrampilan ( $X_{11}$ )	0.768	0.411	17.628	Valid-Reliabel
Jati diri dari tugas ( $X_{12}$ )	0.628	0.606	13.454	Valid-Reliabel
Signifikansi tugas ( $X_{13}$ )	0.865	0.251	21.117	Valid-Reliabel
Otonomi ( $X_{14}$ )	0.881	0.223	21.742	Valid-Reliabel
Umpan Xk ( $X_{15}$ )	0.752	0.434	17.122	Valid-Reliabel

$Construct\ Reliability = 0,887$

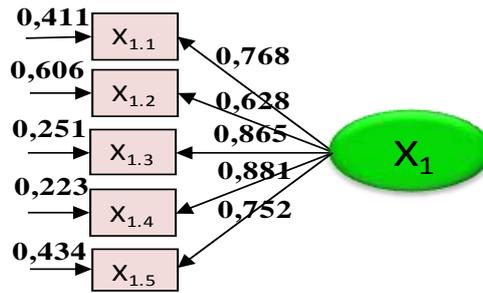
$Variance\ Extracted = 0,615$

$*t-kritis = 1,96$

Secara keseluruhan lima *observed variable* karakteristik pekerjaan memiliki *Construct Reliability* sebesar 0,887. Nilai *Construct Reliability* berada di atas nilai batas terendah sebesar 0,7 (Hair, et. al: 2006) sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai konstruk yang terbentuk telah memenuhi batasan untuk dapat diterima dan hal ini menunjukkan bahwa indikator: keragaman ketrampilan, jati diri dari tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan Xk yang digunakan pada laten variabel karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) memiliki kesesuaian yang baik.

Nilai *Variance Extracted* yang diperoleh untuk laten variabel karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) sebesar 0,615. Hal ini berarti 61,5% varians dari indikator keragaman ketrampilan, jati diri dari tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan Xk yang digunakan tercakup dalam konstruk yang terbentuk.

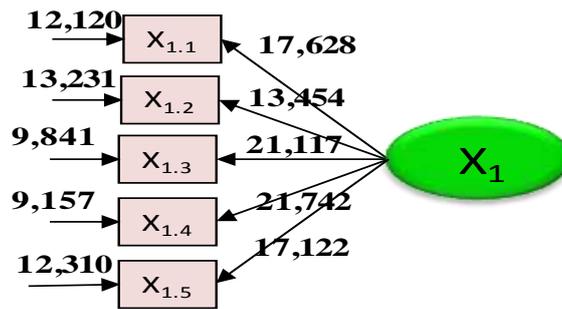
Hasil dari bobot indikator dari 5 *observed variable* karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) dengan menggunakan analisis *SEM* dapat dilihat dalam gambar berikut.



Gambar 4.6

*Measurement Factor (Standardized) Variabel Laten*  
Karakteristik Pekerjaan ( $X_1$ )

Hasil analisis model pengukuran di atas menunjukkan nilai *loading* untuk kelima dimensi pembentuk karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) berkisar antara 0,628 sampai dengan 0,881. Hasil nilai *loading* yang diperoleh terlihat bahwa dimensi otonomi ( $X_{14}$ ) memiliki nilai paling besar dengan nilai *loading* sebesar 0,881. Ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan paling tercermin dari otonomi ( $X_{14}$ ).



Gambar 4.7

*Measurement Factor (t-value) Variabel Laten*  
Karakteristik Pekerjaan ( $X_1$ )

Hasil yang diperoleh untuk kelima *observed variable* menunjukkan bahwa kelima dimensi ini valid dan reliabel dalam merefleksikan variabel karakteristik pekerjaan. Hal ini tercermin dari nilai *loading* faktor untuk masing-masing *observed variable* lebih besar dari 0.5 dan hasil pengujian menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{kritis}$  1,96. yang berarti bahwa dimensi: keragaman ketrampilan, jati diri dari tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan  $X_k$  secara signifikan mampu merefleksikan variabel karakteristik pekerjaan.

Secara lebih lengkap berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Hubungan antara variabel laten karakteristik pekerjaan dengan dimensi keragaman ketrampilan ( $X_{11}$ ) diperoleh sebesar 0,768. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik karakteristik pekerjaan maka akan tercermin dari semakin baiknya keragaman ketrampilan. Untuk uji hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan keragaman ketrampilan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 17,628 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ;

artinya ada hubungan signifikan dari karakteristik pekerjaan dengan dimensi keragaman ketrampilan. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi keragaman ketrampilan valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten karakteristik pekerjaan.

- 2) Hubungan antara variabel laten karakteristik pekerjaan dengan dimensi jati diri dari tugas ( $X_{12}$ ) diperoleh sebesar 0.628. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik karakteristik pekerjaan maka akan tercermin dari semakin baiknya jati diri dari tugas. Untuk uji hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan jati diri dari tugas diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 13,454 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ; artinya ada hubungan signifikan dari karakteristik pekerjaan dengan dimensi jati diri dari tugas. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi jati diri dari tugas valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten karakteristik pekerjaan.
- 3) Hubungan antara variabel laten karakteristik pekerjaan dengan dimensi signifikansi tugas ( $X_{13}$ ) diperoleh sebesar 0,865. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik karakteristik pekerjaan maka akan tercermin dari semakin baiknya signifikansi tugas. Untuk uji hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan signifikansi tugas diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 21,117 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ; artinya ada hubungan signifikan dari karakteristik pekerjaan dengan dimensi signifikansi tugas. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi signifikansi tugas *valid* dan *reliable* dalam mencerminkan variabel laten karakteristik pekerjaan.
- 4) Hubungan antara variabel laten karakteristik pekerjaan dengan dimensi otonomi ( $X_{14}$ ) diperoleh sebesar 0,881. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan yang positif atau dengan kata lain semakin baik karakteristik pekerjaan maka akan tercermin dari semakin baiknya otonomi. Untuk uji hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan otonomi diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 21.742 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ; artinya ada hubungan signifikan dari karakteristik pekerjaan dengan dimensi otonomi. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi otonomi valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten karakteristik pekerjaan.
- 5) Hubungan antara variabel laten karakteristik pekerjaan dengan dimensi umpan Xk ( $X_{15}$ ) diperoleh sebesar 0.752. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik karakteristik pekerjaan maka akan tercermin dari semakin baiknya umpan Xk. Untuk uji hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan umpan Xk diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 17.122 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ; artinya ada hubungan signifikan dari karakteristik pekerjaan dengan dimensi umpan Xk. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi umpan Xk valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten karakteristik pekerjaan.

Disimpulkan bahwa dimensi-dimensi karakteristik pekerjaan memiliki arti penting untuk digunakan pengukuran karakteristik pekerjaan.

**b. Hubungan Variabel Manifes (*Observed Variable*) dengan Variabel Eksogen Kompensasi**

Kompensasi diukur dengan dua *observed variable* yaitu Kompensasi langsung ( $X_{21}$ ) dan Kompensasi tidak langsung ( $X_{22}$ ).

Tabel 4.7  
Analisis Model Pengukuran Variabel Kompensasi

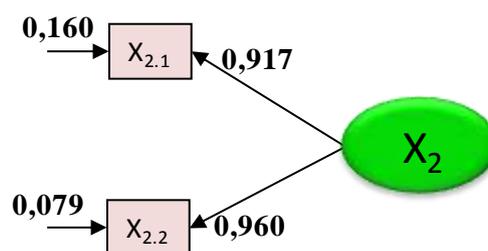
Dimensi Kompensasi ( $X_2$ )	Loading Factor	Varians Error	$t_{hitung}$	Keterangan
Kompensasi langsung ( $X_{21}$ )	0.917	0.160	22.414	Valid-Reliabel
Kompensasi tidak langsung ( $X_{22}$ )	0.960	0.079	24.051	Valid-Reliabel

Construct Reliability = 0,937  
 Variance Extracted = 0,881  
 \*t-kritis = 1,96

Secara keseluruhan dua *observed variable* kompensasi memiliki *Construct Reliability* sebesar 0,937. Nilai *Construct Reliability* berada di atas nilai batas terendah sebesar 0,7 (Hair, et. al: 2006) sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai konstruk yang terbentuk telah memenuhi batasan untuk dapat diterima dan hal ini menunjukkan bahwa indikator kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung yang digunakan pada laten variabel kompensasi ( $X_2$ ) memiliki kesesuaian yang baik.

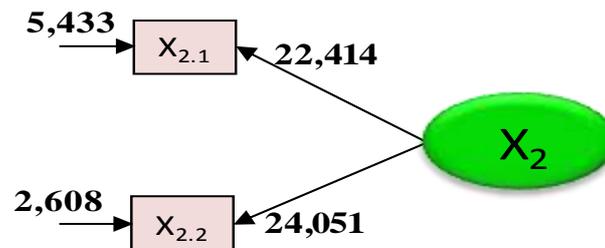
Nilai *Variance Extracted* yang diperoleh untuk laten variabel kompensasi ( $X_2$ ) sebesar 0,881. Hal ini berarti 88,1% *varians* dari indikator kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung yang digunakan tercakup dalam konstruk yang terbentuk.

Hasil dari bobot indikator dari 2 *observed variable* kompensasi ( $X_2$ ) dengan menggunakan analisis *SEM* dapat dilihat dalam gambar berikut.



Gambar 4.8  
*Measurement Factor (standardized)* Variabel Laten  
 Kompensasi ( $X_2$ )

Hasil analisis model pengukuran di atas menunjukkan nilai *loading* untuk dua dimensi pembentuk kompensasi ( $X_2$ ) adalah 0,917 dan 0,960. Hasil nilai *loading* yang diperoleh terlihat bahwa dimensi kompensasi tidak langsung ( $X_{22}$ ) memiliki nilai lebih besar dengan nilai *loading* sebesar 0,960.



Gambar 4.9  
*Measurement Factor (t-value)* Variabel Laten  
 Kompensasi ( $X_2$ )

Hasil yang diperoleh untuk kedua *observed variable* menunjukkan bahwa dimensi ini *valid* dan *reliable* dalam merefleksikan variabel kompensasi. Hal ini tercermin dari nilai *loading* faktor untuk masing-masing *observed variable* lebih besar dari 0.5 dan hasil pengujian menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{kritis}$  1,96. yang berarti bahwa dimensi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung secara signifikan mampu merefleksikan variabel kompensasi .

Secara lebih lengkap berdasarkan Tabel 4.7 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Hubungan antara variabel laten kompensasi dengan dimensi kompensasi langsung ( $X_{21}$ ) diperoleh sebesar 0,768. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik kompensasi maka akan tercermin dari semakin baiknya kompensasi langsung. Untuk uji hubungan antara kompensasi dengan kompensasi langsung diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 24,051 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ; artinya ada hubungan signifikan dari kompensasi dengan dimensi kompensasi langsung. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi kompensasi langsung valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten kompensasi.
- 2) Hubungan antara variabel laten kompensasi dengan dimensi kompensasi tidak langsung ( $X_{22}$ ) diperoleh sebesar 0.628. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik kompensasi maka akan tercermin dari semakin baiknya kompensasi tidak langsung. Untuk uji hubungan antara kompensasi dengan kompensasi tidak langsung diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 24,051 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ; artinya ada hubungan signifikan dari kompensasi dengan dimensi kompensasi tidak langsung. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi kompensasi tidak langsung valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten kompensasi.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi pada variabel kompensasi memiliki arti penting untuk digunakan dalam pengukuran kompensasi.

**c. Hubungan Variabel Manifes (*Observed Variable*) dengan Variabel Eksogen Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja diukur dengan lima *observed variable* yaitu: Pekerjaan itu sendiri ( $X_{31}$ ), Gaji (*Pay*) ( $X_{32}$ ), Kesempatan promosi ( $X_{33}$ ), Kondisi kerja ( $X_{34}$ ), dan Kerjasama ( $X_{35}$ ).

Tabel 4.8  
Analisis Model Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja

Dimensi Kepuasan Kerja ( $X_3$ )	Loading Factor	Varians Error	$t_{hitung}$	Keterangan
Pekerjaan itu sendiri ( $X_{31}$ )	0,856	0,267		Valid-Reliabel
Gaji ( <i>Pay</i> ) ( $X_{32}$ )	0,804	0,354	19,729	Valid-Reliabel
<i>Kesempatan promosi</i> ( $X_{33}$ )	0,790	0,375	19,208	Valid-Reliabel
Kondisi kerja ( $X_{34}$ )	0,805	0,353	19,766	Valid-Reliabel
Kerjasama ( $X_{35}$ )	0,855	0,268	21,871	Valid-Reliabel

$Construct\ Reliability = 0,913$

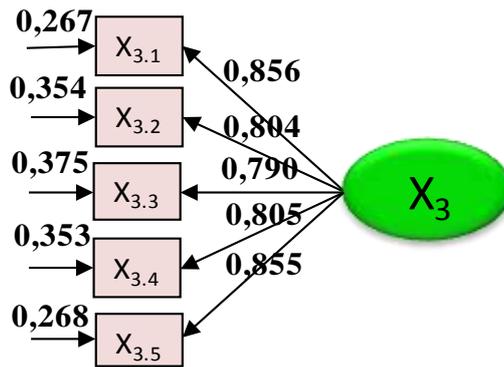
$Variance\ Extracted = 0,677$

$*t\ -kritis = 1,96$

Secara keseluruhan lima *observed variable* kepuasan kerja memiliki *Construct Reliability* sebesar 0,913. Nilai *Construct Reliability* berada di atas nilai batas terendah sebesar 0,7 (Hair, et. al: 2006) sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai konstruk yang terbentuk telah memenuhi batasan untuk dapat diterima dan hal ini menunjukkan bahwa indikator: pekerjaan itu sendiri, gaji (*pay*), kesempatan promosi, kondisi kerja, dan kerjasama yang digunakan pada laten variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) memiliki kesesuaian yang baik.

Nilai *Variance Extracted* yang diperoleh untuk laten variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,677. Hal ini berarti 67,7% *variens* dari indikator: pekerjaan itu sendiri, gaji (*pay*), kesempatan promosi, kondisi kerja dan kerjasama yang digunakan tercakup dalam konstruk yang terbentuk.

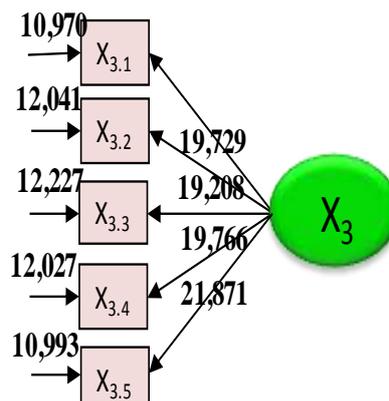
Hasil dari bobot indikator dari 5 *observed variable* kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan menggunakan analisis *SEM* dapat dilihat gambar berikut.



Gambar 4.10

*Measurement Factor (standardized) Variabel Laten*  
Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

Hasil analisis model pengukuran di atas menunjukkan nilai *loading* untuk kelima dimensi pembentuk kepuasan kerja ( $X_3$ ) berkisar antara 0,790 sampai dengan 0,856. Hasil nilai *loading* yang diperoleh terlihat bahwa dimensi pekerjaan itu sendiri ( $X_{31}$ ) memiliki nilai paling besar dengan nilai *loading* sebesar 0,856. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja paling tercermin dari pekerjaan itu sendiri ( $X_{31}$ ).



Gambar 4.11

*Measurement Factor (t-value) Variabel Laten*  
Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

Hasil yang diperoleh untuk kelima *observed variable* menunjukkan bahwa kelima dimensi ini *valid dan reliable* dalam merefleksikan variabel kepuasan kerja. Hal ini tercermin dari nilai *loading* faktor untuk masing-masing *observed variable* lebih besar dari 0.5 dan hasil pengujian menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{kritis}$  1,96. yang berarti bahwa dimensi pekerjaan itu sendiri, gaji (*pay*), kesempatan promosi, kondisi kerja, dan kerjasama secara signifikan mampu merefleksikan variabel kepuasan kerja.

Secara lebih lengkap berdasarkan Tabel 4.8 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Hubungan antara variabel laten kepuasan kerja dengan dimensi pekerjaan itu sendiri ( $X_{31}$ ) diperoleh sebesar 0,856. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik

kepuasan kerja maka akan tercermin dari semakin baiknya pekerjaan itu sendiri. Untuk uji hubungan antara kepuasan kerja dengan pekerjaan itu sendiri nilai  $t_{hitung}$  untuk  $X_{31}$  tidak dihitung berdasarkan hasil Lisrel karena dari awal ditetapkan nilai esimasi 1. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi pekerjaan itu sendiri valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten kepuasan kerja.

- 2) Hubungan antara variabel laten kepuasan kerja dengan dimensi gaji (*pay*) ( $X_{32}$ ) diperoleh sebesar 0,804. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik kepuasan kerja maka akan tercermin dari semakin baiknya gaji (*pay*). Untuk uji hubungan antara kepuasan kerja dengan gaji (*pay*) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 19,729 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ; artinya ada hubungan signifikan dari kepuasan kerja dengan dimensi gaji (*pay*). Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi gaji (*pay*) valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten kepuasan kerja.
- 3) Hubungan antara variabel laten kepuasan kerja dengan dimensi kesempatan promosi ( $X_{33}$ ) diperoleh sebesar 0,790. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik kepuasan kerja maka akan tercermin dari semakin baiknya kesempatan promosi. Untuk uji hubungan antara kepuasan kerja dengan kesempatan promosi diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 19,208 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ; artinya ada hubungan signifikan dari kepuasan kerja dengan dimensi kesempatan promosi. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi kesempatan promosi valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten kepuasan kerja.
- 4) Hubungan antara variabel laten kepuasan kerja dengan dimensi kondisi kerja ( $X_{34}$ ) diperoleh sebesar 0,805. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan yang positif atau dengan kata lain semakin baik kepuasan kerja maka akan tercermin dari semakin baiknya kondisi kerja. Untuk uji hubungan antara kepuasan kerja dengan kondisi kerja diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 19,766 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ; artinya ada hubungan signifikan dari kepuasan kerja dengan dimensi kondisi kerja. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi kondisi kerja valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten kepuasan kerja.
- 5) Hubungan antara variabel laten kepuasan kerja dengan dimensi kerjasama ( $X_{35}$ ) diperoleh sebesar 0,855. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik kepuasan kerja maka akan tercermin dari semakin baiknya kerjasama. Untuk uji hubungan antara kepuasan Kerja dengan kerjasama diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 21,871 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ; artinya ada hubungan signifikan dari kepuasan kerja dengan dimensi kerjasama. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi kerjasama valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten kepuasan kerja.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi pada variabel kepuasan kerja memiliki arti penting untuk digunakan dalam pengukuran kepuasan kerja.

**d. Hubungan Variabel Manifes (*Observed Variable*) dengan Variabel Eksogen Komitmen**

Komitmen diukur dengan tiga *observed variable* yaitu: Komitmen Afektif ( $Y_1$ ), Komitmen Kontinyu ( $Y_2$ ), dan Komitmen Normatif ( $Y_3$ ).

Tabel 4.9  
Analisis Model Pengukuran Variabel Komitmen

Dimensi Komitmen (Y)	Loading Factor	Varians Error	t <sub>hitung</sub>	Keterangan
Komitmen afektif ( $Y_1$ )	0,922	0,149		Valid-Reliabel
Komitmen Kontinyu ( $Y_2$ )	0,922	0,150	31,108	Valid-Reliabel
Komitmen Normatif ( $Y_3$ )	0,898	0,193	29,072	Valid-Reliabel

Construct Reliability = 0,939

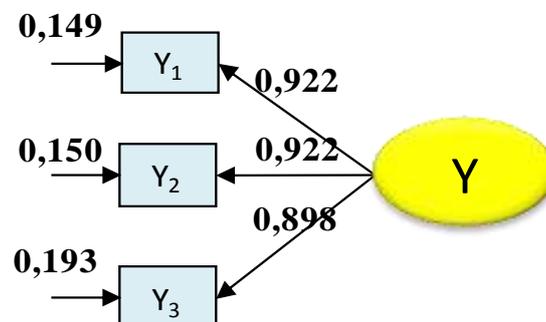
Variance Extracted = 0,836

\*t-kritis = 1,96

Secara keseluruhan tiga *observed variable* komitmen memiliki *Construct Reliability* sebesar 0,939. Nilai *Construct Reliability* berada di atas nilai batas terendah sebesar 0,7 (Hair, et. al: 2006) sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai konstruk yang terbentuk telah memenuhi batasan untuk dapat diterima dan hal ini menunjukkan bahwa indikator komitmen afektif, komitmen kontinyu, komitmen normatif yang digunakan pada laten variabel komitmen (Y) memiliki kesesuaian yang baik.

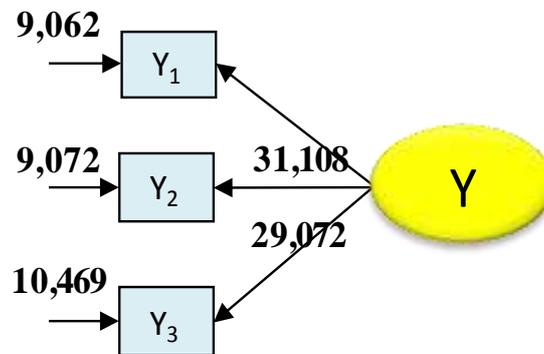
Nilai *Variance Extracted* yang diperoleh untuk laten variabel komitmen (Y) sebesar 0,836. Hal ini berarti 83,6% *varians* dari indikator komitmen afektif, komitmen kontinyu, komitmen normatif yang digunakan tercakup dalam konstruk yang terbentuk.

Hasil dari bobot indikator dari 3 *observed variable* komitmen (Y) dengan menggunakan analisis *SEM* dapat dilihat dalam gambar berikut.



Gambar 4.12  
Measurement Factor (*Standardized*) Variabel Laten Komitmen (Y)

Hasil analisis model pengukuran di atas menunjukkan nilai *loading* untuk ketiga dimensi pembentuk komitmen (Y) berkisar antara 0,898 sampai dengan 0,922. Hasil nilai *loading* yang diperoleh terlihat bahwa dimensi komitmen afektif (Y<sub>1</sub>) dan komitmen kontinyu (Y<sub>2</sub>) sama-sama memiliki nilai lebih besar dengan nilai *loading* sebesar 0,922. Ini menunjukkan bahwa komitmen afektif (Y<sub>1</sub>) dan komitmen kontinyu (Y<sub>2</sub>) komitmen lebih tercermin dari komitmen normatif (Y<sub>3</sub>).



Gambar 4.13  
Measurement Factor (*t-value*) Variabel Laten  
Komitmen (Y)

Hasil yang diperoleh untuk ketiga *observed variable* menunjukkan bahwa ketiga dimensi ini *valid* dan *reliable* dalam merefleksikan variabel komitmen. Hal ini tercermin dari nilai *loading* faktor untuk masing-masing *observed variable* lebih besar dari 0.5 dan hasil pengujian menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{kritis}$  1,96 yang berarti bahwa dimensi komitmen afektif, komitmen kontinyu, komitmen normatif secara signifikan mampu merefleksikan variabel komitmen.

Secara lebih lengkap berdasarkan Tabel 4.9 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Hubungan antara variabel laten komitmen dengan dimensi komitmen afektif (Y<sub>1</sub>) diperoleh sebesar 0,922. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik komitmen maka akan tercermin dari semakin baiknya komitmen afektif. Untuk uji hubungan antara komitmen dengan komitmen afektif nilai  $t_{hitung}$  untuk Y<sub>11</sub> tidak dihitung berdasarkan hasil Lisrel karena dari awal ditetapkan nilai estimasi 1. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi komitmen afektif valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten komitmen.
- 2) Hubungan antara variabel laten komitmen dengan dimensi komitmen kontinyu (Y<sub>2</sub>) diperoleh sebesar 0,922. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik komitmen maka akan tercermin dari semakin baiknya komitmen kontinyu. Untuk uji hubungan antara komitmen dengan komitmen kontinyu diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 31,108 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ; artinya ada hubungan signifikan dari komitmen dengan dimensi komitmen kontinyu. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi komitmen kontinyu valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten komitmen.

- 3) Hubungan antara variabel laten komitmen dengan dimensi komitmen normatif ( $Y_3$ ) diperoleh sebesar 0,898. Karena nilai koefisien *loading* (korelasi) lebih besar dari nol, artinya terjadi hubungan positif atau dengan kata lain semakin baik komitmen maka akan tercermin dari semakin baiknya komitmen normatif. Untuk uji hubungan antara komitmen dengan komitmen normatif diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 29,072 lebih besar dari nilai  $t_{kritis} = 1.96$ ; artinya ada hubungan signifikan dari komitmen dengan dimensi komitmen normatif. Hasil ini menjadi dasar untuk menyimpulkan bahwa dimensi komitmen normatif valid dan reliabel dalam mencerminkan variabel laten komitmen.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi pada variabel komitmen memiliki arti penting untuk digunakan dalam pengukuran komitmen.

#### D. Pengujian Hipotesis

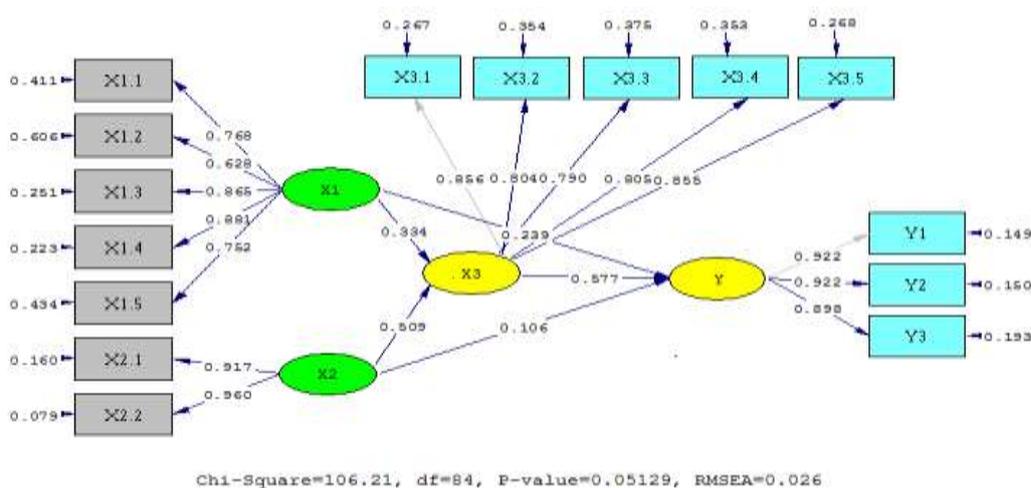
Setelah dilaksanakan pengujian persyaratan analisis sebagaimana di atas, selanjutnya dilakukan pengujian model dengan terlebih dahulu menghitung korelasi antara variabel independen dengan dependen yang dibentuk menjadi matriks korelasi.

Matrik korelasi dimanfaatkan untuk menguji koefisien pengaruh antara masing-masing variabel dengan mengacu pada persamaan berikut:

$$Y = \gamma_y X_1 + \gamma_y X_2 + \beta_y X_3 + \varepsilon$$

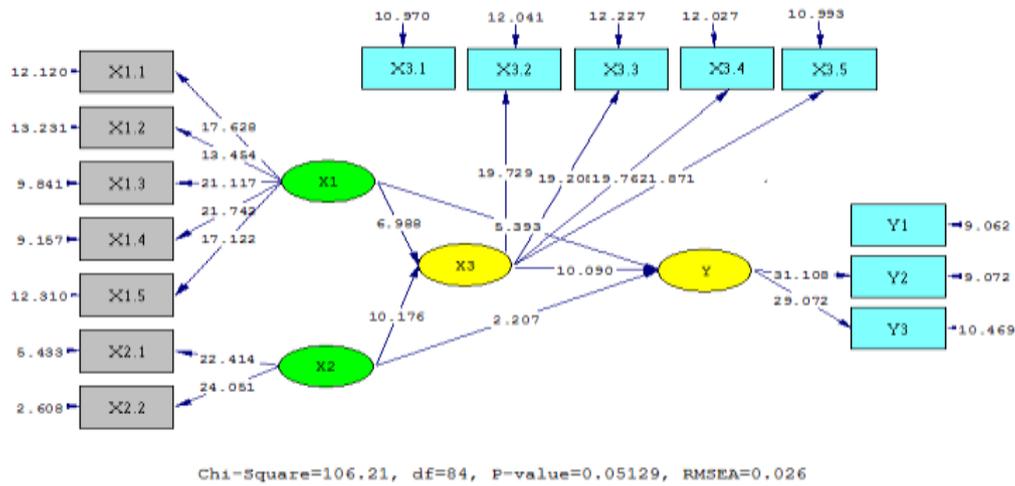
$$X_3 = \gamma X_3 X_1 + \gamma X_3 X_2 + \varepsilon$$

Hasil pengujian model dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* diperoleh hasil seperti gambar berikut.



Gambar 4.14  
Skor Perhitungan Koefisien Jalur  
(Output Lisrel-Lampiran 14)

Berdasarkan gambar tersebut di atas, nampak seluruh koefisien jalur antar variabel dan *error varians*. Sedangkan hasil perhitungan  $t_{hitung}$  masing-masing koefisien jalur berdasarkan hasil program Lisrel diperoleh hasil sebagai berikut.



Gambar 4.15  
Perhitungan Nilai  $t_{hitung}$  Masing-masing Koefisien Jalur  
(Output Lisrel-Lampiran 14)

Berdasarkan pengujian *Structural Equation Modeling (SEM)*, maka dapat dijelaskan pengujian hipotesis sebagai berikut:

### 1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis yang diuji adalah karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen.

Secara statistik:

$$H_0 : \beta_{Y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y1} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis *SEM* pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap komitmen diperoleh koefisien jalur  $\beta_{Y1} = 0,239$ , koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 5,393 sedangkan untuk nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha (0,05) = 1,96$ ; karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak; disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen.

### 2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis yang diuji adalah kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen.

Secara statistik:

$$H_0 : \beta_{Y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y2} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis *SEM* pengaruh langsung kompensasi terhadap komitmen diperoleh koefisien jalur  $\beta_{Y2} = 0,106$ , koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 2,207

sedangkan untuk nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha (0,05) = 1,96$ ; karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak; disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen.

### 3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis yang diuji adalah kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen.

Secara statistik:

$$H_0 : \beta_{Y3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y3} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis *SEM* pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen diperoleh koefisien jalur  $p_{Y3} = 0,577$ , koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 10,090 sedangkan untuk nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha (0,05) = 1,96$ ; karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak; disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen.

### 4. Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis yang diuji adalah karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Secara statistik:

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis *SEM* pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur  $p_{31} = 0,334$ , koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 6,988 sedangkan untuk nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha (0,05) = 1,96$ ; karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak; disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

### 5. Pengujian Hipotesis Kelima

Hipotesis yang diuji adalah kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Secara statistik:

$$H_0 : \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} > 0$$

Berdasarkan hasil analisis *SEM* pengaruh langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja diperoleh koefisien jalur  $p_{32} = 0,509$ , koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 5,393 sedangkan untuk nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha (0,05) = 1,96$ ; karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak; disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Rangkuman dari kelima hipotesis di atas dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10  
Rekapitulasi Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistika	Koefisien Jalur	t-hitung	Keputusan	Kesimpulan
1.	Karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen ( $Y$ )	$H_0: \beta_{y1} \leq 0$ $H_1: \beta_{y1} > 0$	0,239	5,393	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif
2.	Kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen ( $Y$ )	$H_0: \beta_{y2} \leq 0$ $H_1: \beta_{y2} > 0$	0,106	2,207	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif
3.	Kepuasan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap komitmen ( $Y$ )	$H_0: \beta_{y3} \leq 0$ $H_1: \beta_{y3} > 0$	0,577	10,090	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif
4.	Karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ )	$H_0: \beta_{31} \leq 0$ $H_1: \beta_{31} > 0$	0,334	6,988	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif
5.	Kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung	$H_0: \beta_{32} \leq 0$ $H_1: \beta_{32} > 0$	0,509	5,393	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif

	positif terhadap kepuasan kerja ( $X_3$ )					
--	---	--	--	--	--	--

## E. Pembahasan

Jawaban hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*) untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen.

### 1. Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja diperoleh hasil perhitungan koefisien pengaruh sebesar 0,334 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,988 lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

Temuan ini dapat dipahami karena suatu pekerjaan pada dasarnya memiliki ciri-ciri khusus yang berbeda antar jenis pekerjaan. Ciri-ciri pekerjaan atau disebut pula karakteristik pekerjaan merupakan faktor penting yang menentukan perilaku guru dalam bekerja. Faktor-faktor yang terdapat dalam karakteristik pekerjaan antara lain: variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan  $X_k$  (*feedback*). Dalam dimensi variasi keterampilan memungkinkan guru untuk melaksanakan bidang tugas yang berbeda dan seringkali mengharuskan adanya keterampilan yang berbeda pula. Pekerjaan yang beragam dipandang guru lebih menantang karena mencakup beberapa jenis keterampilan. Keragaman juga menimbulkan perasaan kompeten bagi guru karena dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara berbeda.

Sementara dimensi lainnya yang penting bagi kepuasan kerja guru adalah signifikansi tugas. Hal ini akan memberikan dorongan bagi guru untuk bekerja lebih giat apabila tugas-tugas yang dikerjakan dirasakan memberikan manfaat bagi orang lain atau organisasi. Signifikansi tugas mengacu pada kadar dampak pekerjaan terhadap orang lain atau organisasi; misalnya pada saat melakukan langkah pokok dalam proses kerja. Bagi guru bisa lebih percaya diri dapat melakukan sesuatu yang penting bagi organisasi; perasaan seperti ini akan mampu menimbulkan rasa puas dalam diri guru itu sendiri. Sementara identitas tugas pekerjaan membutuhkan penyelesaian secara menyeluruh; untuk itu diharapkan dapat teridentifikasi secara rinci tentang bagian-bagian terkecil agar diketahui dan diselesaikan secara baik dan benar. Dimensi variasi keahlian, signifikansi tugas, dan identitas tugas secara bersama-sama menciptakan kerja yang bermakna. Artinya jika ketiga karakteristik pekerjaan itu ada pada suatu pekerjaan, maka dapat diramal bahwa pemangku pekerjaan itu akan memandang pekerjaan itu penting, berharga, dan ada gunanya untuk dikerjakan.

Demikian juga pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberikan kepada pemangku pekerjaan itu suatu perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasil-hasilnya dan jika suatu pekerjaan memberikan umpan Xk maka guru akan mengetahui seberapa efektif ia bekerja. Jika keadaan psikologis guru seperti makna yang dialami dari pekerjaan, tanggung jawab yang dialami untuk hasil kerja, dan pengetahuan hasil aktual dari kegiatan kerja yang ada dalam melakukan pekerjaan maka motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan dapat ditingkatkan dan bahkan *low absenteeism* dan *turnover*.

Penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan, maka semakin tinggi kepuasan kerja guru. Terwujudnya kepuasan kerja merupakan harapan setiap guru. Guru memperoleh tugas sesuai karakteristik mereka akan tercipta rasa senang dalam bekerja, sehingga dapat bekerja dengan baik karena secara fisik dan psikisnya dapat terakomodir.

Dalam kepuasan kerja guru cukup banyak memberikan implikasi terhadap sikap dan prilakunya. Mereka yang tidak puas cenderung akan melakukan tindakan-tindakan negatif yang dapat merugikan organisasi sekolah seperti: malas bekerja, sering absen, pindah bekerja, tidak taat terhadap aturan organisasi, serta ada kecenderungan bekerja di bawah standar yang ditentukan. Hal tersebut terjadi disebabkan harapan mereka tidak sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang ditanganinya, kenyataan yang diterimanya berupa pembayaran, dan lain sebagainya.

Keragaman kepuasan kerja seseorang terjadi karena adanya perbedaan individu; meskipun memiliki pengalaman dan cara kerja yang sama. Berkaitan dengan variasi kepuasan tersebut mengidentifikasi tiga dimensi penting tentang bentuk kepuasan kerja yaitu: (1) kepuasan kerja sebagai respon emosional terhadap situasi pekerjaannya, (2) kepuasan kerja ditentukan oleh kesesuaian hasil (*outcome*) yang diperoleh dengan harapan atau bahkan melebihi harapan, dan (3) kepuasan kerja merupakan representasi beberapa sikap yang berkaitan. Berdasarkan pendapat ini mengandung makna bahwa kepuasan kerja selalu berkaitan dengan kesesuaian yaitu antara harapan seseorang dengan dimensi yang menjadi perhatiannya.

Guru yang puas dalam menjalankan tugasnya akan cenderung bekerja rajin, disiplin dalam menjalankan tugas, serta tertib terhadap aturan organisasi sekolah. Di samping itu, kepuasan kerja akan mendorong guru untuk tetap loyal dan tidak memiliki keinginan pindah bekerja kendatipun di tempat lain memberikan kompensasi yang lebih tinggi. Sikap guru seperti ini merupakan cermin bahwa guru harus memiliki karakteristik yang sesuai seperti: ragam keterampilan, identitas tugas, pentingnya tugas, otonomi, dan umpan Xk memerlukan keterampilan berbeda yang dapat mengurangi kebosanan.

Dalam hasil penelitian-penelitian sebelumnya mempertegas signifikansi karakteristik pekerjaan dalam kaitannya dengan kepuasan kerja. Temuan hasil penelitian Zunaidah mendukung hasil penelitian ini yang menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini juga sama seperti temuan hasil penelitian Bangun bahwa karakteristik

pekerjaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian temuan tersebut semakin mempertegas hasil penelitian sebelumnya bahwa karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

## **2. Pengaruh Langsung Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja diperoleh hasil perhitungan koefisien pengaruh sebesar 0,509 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 10,176 lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh langsung positif kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja di antaranya dipengaruhi oleh baik buruknya sistem kompensasi yang berlaku dalam organisasi. Jika sistem kompensasi yang diimplementasikan bagi para guru mampu memenuhi harapan-harapannya, maka kondisi itu akan memberikan kontribusi yang signifikan bagi peningkatan kepuasan kerja guru. Hal ini dapat dipahami mengingat motif utama orang bekerja adalah memperoleh imbalan untuk memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya. Imbalan yang diterima guru dalam bentuk gaji, tunjangan, insentif, dan lain-lain; maka segala kebutuhan diri dan keluarganya diharapkan dapat terpenuhi. Setelah kebutuhan pokok terpenuhi, tentunya seseorang akan beranjak pada kebutuhan yang lebih tinggi sampai aktualisasi diri.

Berdasarkan besarnya kompensasi yang diterima mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan; artinya bila kompensasi yang diterimanya semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik; demikian pula dalam memenuhi kebutuhan yang dinikmatinya semakin baik pula (Hasibuan). Hal senada seperti dikatakan Irianto bahwa: Kompensasi merupakan penghargaan atau *rewards* yaitu segala sesuatu yang diberikan untuk memuaskan satu atau beberapa kebutuhan individu. Pernyataan ini dipertegas oleh Marwansyah dan Mukaram yang menyatakan bahwa: karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka apabila kompensasi yang diterima dari organisasi lebih besar atau sama dengan kompensasi yang diharapkan dan sebaliknya apabila kompensasi yang diterima lebih kecil dari yang diharapkan, tidak adil, dan tidak layak, maka karyawan akan tidak puas, sering absen dan meninggalkan organisasi. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pegawai tersebut.

Kompensasi yang diberikan baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar maupun kebutuhan lainnya, jika dirasakan mencukupi oleh guru akan mendatangkan perasaan puas. Hal ini terjadi jika yang didapatkan guru dari kompensasi sesuai atau melebihi harapannya. Kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan, insentif merupakan faktor yang seringkali dihubungkan dengan tingkat kepuasan seseorang dalam bekerja. Bagi seseorang yang bekerja dengan gaji tinggi, insentif yang memadai dan penghasilan tambahan yang cukup; mengindikasikan kepuasan kerja lebih tinggi jika dibandingkan seorang guru yang memiliki gaji rendah, minim intensifnya dan tidak adanya penghasilan tambahan.

Dalam hasil penelitian-penelitian sebelumnya mempertegas signifikansi kompensasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja. Beberapa temuan hasil penelitian di antaranya oleh Siregar menunjukkan kompensasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai. Di samping itu temuan hasil penelitian Nulhakim menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dosen sebesar 7,81%. Bahkan hasil penelitian Zunaidah menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 9,32%. Ketiga peneliti tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sama-sama berperan dalam besaran pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian temuan tersebut semakin mempertegas hasil penelitian sebelumnya bahwa kompensasi merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **3. Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen**

Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen diperoleh hasil perhitungan koefisien pengaruh sebesar 0,239 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,393 lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh langsung positif karakteristik pekerjaan terhadap komitmen.

Pekerjaan guru merupakan pekerjaan yang sangat dinamis, artinya guru dapat menyesuaikan dirinya dengan perkembangan siswanya; guru dapat melakukan perubahan terhadap anak didik. Kadangkala guru menyenangi pekerjaan yang lebih kompleks dan menantang; hal ini dapat menghasilkan absensi yang rendah.

Penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen. Hal ini berarti bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan, maka semakin tinggi komitmen. Terwujudnya komitmen merupakan harapan setiap guru maupun organisasi agar tetap eksis dalam kelangsungan organisasi. Guru memperoleh tugas sesuai karakteristik mereka akan tercipta rasa senang dalam bekerja, sehingga dapat bekerja dengan baik karena secara fisik dan psikisnya dapat terakomodir dalam membangun komitmen.

Pekerjaan yang kompleks dan menantang lebih menarik yang dapat menambah kepuasan dan absensi yang rendah. Karakteristik pekerjaan merupakan aspek spesifik dari kerja yang mempunyai pengaruh penting terhadap arti kerja yang dialami, tanggung jawab atas hasil kerja, dan pengetahuan hasil aktual aktivitas kerja. Robbins mengatakan bahwa untuk menilai pengaruh berbagai jenis pekerjaan pada kepuasan kerja karyawan dan ketidakhadiran kerja mengindikasikan bahwa karyawan lebih menyenangi kerja yang lebih kompleks dan menantang. Kumpulan atribut-atribut tugas yang ada dalam pekerjaan turut menentukan derajat komitmen organisasional apabila kondisinya sesuai dengan harapan dan kebutuhan guru.

Karakteristik pekerjaan seperti: ragam keterampilan, identitas tugas, pentingnya tugas, otonomi, dan umpan Xk sangat diperlukan bagi seseorang baik sebagai motivasi, meningkatkan kinerja maupun kepuasan kerja yang akhirnya dapat menciptakan komitmen. Variasi keterampilan yang berbeda yang dapat mengurangi kebosanan

dalam menjalankan tugas sebagai guru dapat menunjang kepuasan dan komitmenpun tercipta untuk tetap bekerja pada organisasi yang bersangkutan.

Sementara dimensi lainnya yang penting bagi komitmen adalah signifikansi tugas. Hal ini akan memberikan dorongan bagi guru untuk bekerja lebih giat apabila tugas-tugas yang dikerjakan dirasakan memberikan manfaat bagi orang lain atau organisasi. Signifikansi tugas mengacu pada kadar dampak pekerjaan terhadap orang lain atau organisasi; misalnya pada saat melakukan langkah pokok dalam proses kerja. Sementara identitas tugas pekerjaan membutuhkan penyelesaian secara menyeluruh; untuk itu diharapkan dapat teridentifikasi secara rinci tentang bagian-bagian terkecil agar diketahui dan diselesaikan secara baik dan benar. Dimensi variasi keahlian, signifikansi tugas, dan identitas tugas secara bersama-sama menciptakan kerja yang bermakna. Artinya jika ketiga karakteristik pekerjaan itu ada pada suatu pekerjaan, maka dapat diramal bahwa pemangku pekerjaan itu akan memandang pekerjaan itu penting, berharga, dan ada gunanya untuk dikerjakan.

Atribut otonomi misalnya, merupakan atribut yang dapat berpengaruh terhadap semangat guru dalam bekerja. Pada dasarnya setiap orang menginginkan kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan dan kurang menginginkan aturan-aturan baku yang dapat mengganggu kreativitasnya. Dimensi ini merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri guru; oleh karenanya akan berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Demikian pula umpan balik mengenai informasi yang diterima guru mengenai efektivitas dan kualitas pekerjaan mereka; hal ini dapat berfungsi sebagai instruksi yaitu berfungsi ketika menjelaskan peran atau mengajarkan perilaku baru, sementara fungsi motivasi ketika berfungsi sebagai imbalan atau menjanjikan imbalan yang akan diberikan organisasi.

Dalam hasil penelitian-penelitian sebelumnya mempertegas signifikansi karakteristik pekerjaan dalam kaitannya dengan komitmen. Temuan hasil penelitian ini didukung hasil temuan penelitian Sudjana menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara karakteristik pekerjaan dengan komitmen karyawan pada organisasi; artinya makin tinggi taraf karakteristik pekerjaan, makin tinggi komitmen karyawan pada organisasi. Di samping itu, hasil penelitian Chang dan Lee menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian temuan tersebut semakin mempertegas hasil penelitian sebelumnya bahwa karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen.

#### **4. Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Komitmen**

Pengaruh kompensasi terhadap komitmen diperoleh hasil perhitungan koefisien pengaruh sebesar 0,106 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,207 lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh langsung positif kompensasi terhadap komitmen.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tinggi rendahnya komitmen di antaranya dipengaruhi oleh baik buruknya sistem kompensasi yang diimplementasikan

bagi para guru untuk memenuhi harapan-harapannya; oleh karenanya kondisi itu akan memberikan kontribusi yang signifikan bagi peningkatan komitmen; dengan demikian komitmen akan dapat tercipta. Hal ini dapat dipahami mengingat motif utama orang bekerja adalah memperoleh imbalan untuk memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya. Imbalan yang diterima guru dalam bentuk gaji, tunjangan, insentif, dan lain-lain; maka segala kebutuhan diri dan keluarganya diharapkan dapat terpenuhi. Setelah kebutuhan pokok terpenuhi, tentunya seseorang akan beranjak pada kebutuhan yang lebih tinggi sampai aktualisasi diri. Berdasarkan besarnya kompensasi yang diterima mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan; artinya bila kompensasi yang diterimanya semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik; demikian pula dalam memenuhi kebutuhan yang dinikmatinya semakin baik pula (Hasibuan).

Dalam menjalankan tugas sebagai guru, terjadinya komitmen merupakan hal yang sangat diharapkan oleh setiap guru maupun organisasi yang bersangkutan. Komitmen sudah menjadi kebutuhan bagi setiap guru untuk dapat memenuhi kelangsungan hidup diri dan keluarganya, bahkan siapa saja yang melakukan kegiatan komitmen menjadi idaman agar dapat menjalankan tugas dengan senang hati. Guru yang kurang komit biasanya cenderung melakukan tindakan-tindakan negatif yang berakibat merugikan organisasi, seperti malas bekerja, sering absen, terlambat datang, pindah kerja maupun tidak taat terhadap aturan organisasi yang akhirnya hasil kerja di bawah standar.

Dalam mencapai komitmen tentunya beberapa faktor yang diharapkan antara lain terkait dengan kondisi kerja, rekan kerja, pengawasan, komunikasi, promosi, maupun kompensasi. Bila faktor-faktor tersebut dipersepsikan tidak sesuai dengan harapan guru, maka guru akan muncul kurang komit. Guru yang komit dalam bekerja cenderung rajin bekerja, tertib terhadap aturan; selain itu komitmen dapat mendorong guru untuk tetap loyal dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah kerja mengingat yang diharapkan telah terpenuhi. Sikap seperti ini merupakan cermin bahwa guru mengharapkan keberpihakan yang dapat memenuhi harapan hidup diri dan keluarga guru maupun organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya mendukung temuan hasil penelitian ini di antaranya yang dilakukan oleh Siregar menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa variasi perubahan pada variabel komitmen organisasi disebabkan oleh kompensasi, sehingga perubahan kompensasi akan menyebabkan peningkatan komitmen organisasi. Selain itu didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Daniel dan Caryl menunjukkan bahwa kombinasi imbalan, nilai-nilai biaya, dan ukuran investasi merupakan prediktor terbaik bagi komitmen kerja. Hal ini menunjukkan bahwa imbalan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Imbalan dalam bentuk pengakuan dan semangat tim jika dikombinasikan dengan pembayaran yang cukup akan menghasilkan komitmen dan penurunan *turnover* karyawan.

Dalam membangun komitmen diperlukan adanya partisipasi, fleksibilitas, kompensasi berdasarkan prestasi dan jaminan. Dalam hal ini seseorang yang

menyatakan diri telah komit dalam suatu organisasi berarti telah ikut serta mengambil bagian yang dilakukan secara fleksibel; tentunya semua itu hendaknya diimbangi dengan kompensasi yang diperolehnya atas prestasi yang telah diberikan kepada organisasi. Di sinilah seseorang akan menjadi komit dengan memperoleh kepastian atau jaminan dari organisasi. Untuk semua itu masih perlu diperhatikan seperti menciptakan tujuan dan komunikasi yang jelas, sampai memberikan kepercayaan kepada karyawanpun sangat diperlukan dan tidak kalah pentingnya adalah membagi keuntungan untuk menjadikan karyawan tetap merasa memiliki organisasi. Dengan demikian temuan tersebut semakin mempertegas hasil penelitian sebelumnya bahwa kompensasi merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen.

## 5. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen

Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen diperoleh hasil perhitungan koefisien pengaruh sebesar 0,577 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 10,090 lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap komitmen.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat digunakan sebagai prediktor komitmen organisasi guru. Hal ini berarti menurunnya kepuasan kerja guru dapat dipastikan secara signifikan berimplikasi terhadap menurunnya komitmen.

Dalam menjalankan tugas sebagai guru, terjadinya kepuasan kerja merupakan hal yang sangat diharapkan oleh setiap guru. Kepuasan kerja sudah menjadi kebutuhan bagi setiap guru, bahkan siapa saja yang melakukan kegiatan; kepuasan kerja menjadi idaman agar dapat menjalankan tugas dengan senang hati. Guru yang kurang puas biasanya cenderung melakukan tindakan-tindakan negatif yang berakibat merugikan organisasi, seperti malas bekerja, sering absen, terlambat datang, pindah kerja maupun tidak taat terhadap aturan organisasi yang akhirnya hasil kerja di bawah standar.

Dalam mencapai kepuasan kerja tentunya beberapa faktor yang diharapkan antara lain terkait dengan kondisi kerja, rekan kerja, pengawasan, komunikasi, promosi, maupun kompensasi. Bila faktor-faktor tersebut dipersepsikan tidak sesuai dengan harapan guru, maka ketidakpuasan kerja akan muncul. Guru yang puas dalam bekerja cenderung rajin bekerja, tertib terhadap aturan; selain itu kepuasan kerja dapat mendorong guru untuk tetap loyal dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah kerja mengingat yang diharapkan telah terpenuhi. Sikap seperti ini merupakan cermin bahwa guru memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi sekolah.

Apabila peran guru telah menyatakan komitmennya maka dapat dipastikan bahwa sekolah akan mampu meningkatkan kepuasan kerja guru, meningkatkan kinerja dan menekan tingkat perputaran guru yang pada akhirnya mampu memfasilitasi proses interaksi yang ada. Lebih lanjut, Belcher menyatakan bahwa: *to obtain a commitment from all employees, shall be the principal purpose of the organization, among others, by involving all employees and increase the sense of organization.* Dari rasa memiliki inilah

yang akan mampu menggerakkan pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan tanpa harus diperintah terlebih dahulu dalam menjalankan tugasnya.

Dalam penelitian terdahulu memperkuat temuan ini bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen; beberapa di antaranya yaitu hasil penelitian Salak menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen pegawai. Dampak yang terjadi jika pegawai merasakan kepuasan akan lebih komit dalam menjalankan tugasnya. Selain itu juga Soekotjo dalam temuan penelitiannya bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Demikian pula hasil penelitian Siregar dalam temuan penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian temuan tersebut semakin mempertegas hasil penelitian sebelumnya bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen.

Berdasarkan hasil uji seluruh hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif; hal tersebut berarti seluruh variabel mempunyai keterkaitan antara karakteristik pekerjaan, kompensasi, kepuasan kerja serta komitmen. Sebagaimana dalam penelitian ini yang menjadi subjek dan objek yaitu guru-guru ekonomi pasca sertifikasi profesi Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Provinsi X.

Komitmen organisasi mempunyai nilai dan peranan penting bagi guru dalam proses operasional suatu sekolah, karena komitmen itu sendiri meliputi sikap positif atau negatif terhadap sekolah dan merupakan hubungan guru dengan sekolah. Guru yang komit terhadap organisasi ditandai oleh keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota sekolah, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan sekolah, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai, sikap dan tujuan sekolah. Kepuasan kerja nampak dalam sikap positif guru terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sebaliknya guru yang tidak terpuaskan oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan nampak memiliki sikap negatif yang mencerminkan kurangnya komitmen mereka terhadap sekolah seperti absensi, sering mangkir, produktivitas rendah, perpindahan, tingginya tingkat kerusakan, timbulnya kegelisahan serta terjadinya tuntutan-tuntutan yang berakhir dengan mogok kerja.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai guru; komitmen afektif dan komitmen kontinyu mempunyai nilai sama dan lebih besar dibandingkan komitmen normatif. Hal ini berarti nilai normatif yang meliputi: konsistensi dengan pekerjaan, kewajiban untuk tetap tinggal dan bertahan dalam organisasi tergeser oleh lemahnya keseimbangan antara nilai dan tujuan, kepercayaan serta hubungan emosional maupun kecintaan terhadap organisasi dengan memperhitungkan untung ruginya secara ekonomi. Perlu disadari bahwa tuntutan ekonomi yang semakin mendesak dan kenaikan harga-harga barang khususnya sembilan bahan pokok menuntut guru melakukan pekerjaan tambahan atau sambilan di luar jam kerja sebagai guru untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup keluarga.

Berdasarkan problematik tersebut kepuasan kerja menjadi pemicu mengingat belum dapat terakomodir kebutuhan hidup keluarga yang layak harus dipenuhinya. Berbagai tunjangan memang telah mereka peroleh antara lain tunjangan sertifikasi guru maupun tunjangan lainnya dari pemerintah daerah setempat; namun masih

merupakan idaman sebagai guru hidup yang layak agar lebih terkonsentrasi dalam menjalankan tugasnya. Selain hal tersebut, beberapa hal yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yaitu: (1) Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*), (2) Penghargaan (*reward*) yang diterima, (3) Kesempatan pekerjaan alternatif, (4) Perlakuan karyawan baru, dan (5) Karakter individu yang beragam. Dua di antaranya dalam penelitian ini khususnya yaitu karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) dan penghargaan (*reward*) yang diterima menjadi penyebab bahwa guru dapat saja kurang komit dalam menjalankan tugasnya.

Karakteristik pekerjaan, dalam dimensi variasi keterampilan memungkinkan guru untuk melaksanakan bidang tugas yang berbeda dan seringkali mengharuskan adanya keterampilan yang berbeda pula dalam menangani persoalan yang dapat muncul suatu saat. Pekerjaan yang beragam dipandang guru lebih menantang karena mencakup beberapa jenis keterampilan. Keragaman juga menimbulkan parasaan kompeten bagi guru karena dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda. Signifikansi tugas; hal ini akan memberikan dorongan bagi guru untuk bekerja lebih giat apabila tugas-tugas yang dikerjakan dirasakan memberikan manfaat bagi orang lain atau organisasi. Identitas tugas pekerjaan membutuhkan penyelesaian secara menyeluruh namun tetap memerlukan kecermatan dalam unsur edukasi. Dimensi variasi keahlian, signifikansi tugas, dan identitas tugas secara bersama-sama menciptakan kerja yang bermakna. Artinya jika ketiga karakteristik pekerjaan itu ada pada suatu pekerjaan, maka dapat diramal bahwa pemangku pekerjaan itu akan memandang pekerjaan itu penting, berharga, dan ada gunanya untuk dikerjakan.

Demikian juga pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberikan kepada pemangku pekerjaan itu suatu perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasil-hasilnya dan jika suatu pekerjaan memberikan umpan Xk maka guru akan mengetahui seberapa efektif ia bekerja. Jika keadaan psikologis guru seperti makna yang dialami dari pekerjaan, tanggung jawab yang dialami untuk hasil kerja, dan pengetahuan hasil aktual dari kegiatan kerja yang ada dalam melakukan pekerjaan maka motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan dapat ditingkatkan dan bahkan *low absenteeism* dan *turnover*.

Kompensasi yang diberikan baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar maupun kebutuhan lainnya, jika dirasakan mencukupi oleh guru akan mendatangkan perasaan puas. Hal ini terjadi jika yang didapatkan guru dari kompensasi sesuai atau melebihi harapannya. Kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan, intensif merupakan faktor yang seringkali dihubungkan dengan tingkat kepuasan seseorang dalam bekerja. Hal ini semakin dirasakan oleh setiap guru bahwa kecepatan kenaikan harga barang khususnya kebutuhan sehari-hari semakin menuntut melakukan pekerjaan tambahan di berbagai sector tanpa mengganggu pekerjaan utama sebagai guru.

Di samping itu, kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, karena makin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dari sikap kerja ke arah yang positif. Positif atau negatifnya sikap kerja seseorang mengikuti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan; namun tanggungjawab

tetap tercermin di masing-masing guru itu sendiri. Untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilihat dari besaran gaji atau upah yang diberikan, tetapi ini sebenarnya bukan satu-satunya; masih ada faktor lain.

Sementara, kepuasan kerja dapat dilihat dari karakteristik pekerjaan; bilamana dimensi variasi keahlian, signifikansi tugas, dan identitas tugas secara bersama-sama menciptakan kerja yang bermakna; artinya jika ketiga karakteristik pekerjaan itu ada pada suatu pekerjaan, maka dapat diramal bahwa pemangku pekerjaan itu akan memandang pekerjaan itu penting, berharga, dan ada gunanya. Pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberikan tanggung jawab pribadi untuk hasil-hasilnya dan jika suatu pekerjaan memberikan umpan Xk maka guru akan mengetahui seberapa efektif ia bekerja; hal ini dapat dijadikan sebagai motivator bagi guru untuk mengontrol hasil pekerjaannya secara baik. Jika keadaan psikologis guru seperti makna yang dialami dari pekerjaan, tanggung jawab yang dialami untuk hasil kerja, dan pengetahuan hasil aktual dari kegiatan kerja yang ada dalam melakukan pekerjaan maka motivasi, kepuasan kerja dan kinerja guru akan dapat ditingkatkan dan rendahnya absensi maupun pindah kerja.

## PENUTUP

Aspek yang menarik dalam penelitian komitmen pada unit analisis tingkat individu perlu lebih mengkaji dan mengembangkan komitmen normatif ke dalam model komitmen; mengingat keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan juga oleh komitmen normatif selain komitmen afektif dan komitmen kontinyu. Keberhasilan suatu organisasi bila ditunjang oleh kekuatan ketiga komitmen tersebut sebagai ciri yang unik bagi sekolah dalam mengelola pendidikan.

Berkenaan keterbatasan jumlah variabel bebas yang digunakan untuk memprediksi komitmen; secara teoritis masih ada beberapa variabel bebas lainnya yang dapat mempengaruhi komitmen. Dalam penelitian berikutnya perlu dikembangkan dengan memasukkan dan mengkaji variabel lain sebagai variabel dependen dalam model. Sementara ini, peneliti menduga kuat lemahnya hubungan kausal karakteristik pekerjaan, kompensasi dan kepuasan kerja guru di samping ditentukan oleh komitmen, juga ditentukan oleh variabel lain sebagai variabel dependen.

Karakteristik pekerjaan menuntut guru untuk selalu dinamis; artinya dalam tuntutan pendidikan semakin berkembang guru diharapkan dapat menyesuaikan dirinya dengan perkembangan siswanya. Berbagai indikator dalam karakteristik pekerjaan menuntut guru dapat menjalankannya dengan baik dan benar. Apabila tidak tercipta hal ini, maka proses pembelajaran akan sulit berhasil. Perkembangan siswa harus terus dipantau, gunanya agar guru dapat menyesuaikan diri dengan siswanya. Bagi guru yang mampu menyesuaikan diri dengan siswanya pasti akan disenangi; dan ini merupakan modal awal bagi guru untuk memberikan pelajaran terbaik kepada siswanya.

Kompensasi langsung yang diterima guru sebagai dasar untuk memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya. Untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup yang layak sistem penggajian perlu ditinjau ulang dengan memperhatikan peningkatan harga barang khususnya keperluan sehari-hari. Tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan berbagai masalah yang bersifat destruktif terhadap organisasi; karena itu kepuasan kerja perlu diperhatikan sehubungan dengan kelangsungan hidup organisasi maupun guru itu sendiri.

Dalam upaya meningkatkan komitmen Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Provinsi X perlu mendapatkan perhatian adalah komitmen normatif; dimana guru bertahan dalam organisasi karena ia merasakan adanya suatu kewajiban. Alternatif strategi yang dapat diperhatikan adalah: (a) Konsistensi pekerjaan guru yang dapat mengembangkan profesionalisme guru; (b) Menghindari rasa kecewa guru dengan menugaskan kepastian pekerjaan sesuai bidang keahliannya; (c) Memberikan pemahaman guru terhadap kewajiban yang harus dilaksanakan sesuai tugas dan tanggung jawabnya; (d) Agar guru merasa enggan untuk berpindah ke sekolah/perusahaan lain yang lebih menjanjikan dengan mengusahakan lingkungan yang kondusif. Hasil penelitian yang sudah menjadi buku ini bisa menjadi contoh bagi sekolah – sekolah lain untuk pengembangan yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Rasyid, Harun. *Statistika Sosial*. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung. 1994.
- Alwi, Syafaruddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE. 2001.
- As'ad, Mohammad. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty. 2000.
- Belcher, John G. *Productivity Plus + How Today's Best Run Companies are Gaining The Competitive Edge*. Houston: Grief Publishing Company. 1997.
- Bernadin, John, Russel dan Joyce E.A. *Human Resource Management*. Second Edition. New York: McGraw-Hill. 1998.
- Cascio, Wayne. *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Inc. 2003.
- Dessler, Gary. *Human Resources Management*. Twelfth Edition. New Jersey: Prentice Hall. 2011.
- Fink, M. *Organizational Commitment*. John Wiley and Sons Inc. 1992.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. *Behavior in Organization*. 8<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Person Education. 2003.
- Hair, J.F., *at al.* *Multivariate Data Analysis*. 5<sup>th</sup> Edition. London: Prentice Hall International Inc. 1998.
- Handoko, Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. 2002.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara. 2002.
- Hill, Nigel. *Handbook of Customer Satisfaction Measurement*. Gower Publishing Limited. 1996.
- Hughes, Richard L.; Robert C. Ginnett; dan Gordon J. Curphy. *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*. 6<sup>th</sup> Edition. Singapore: McGraw-Hill. 2003.
- Hurst, David K. *Crisis and Renewals, Meeting the Challenge of Organizational Change*. Boston: Harvard Business School Press. 1995.
- Irianto, Jusuf. *Tema-Tema Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2001.
- Ivancevich, John M. *Human Resource Management*. Eight Edition. New York: McGraw-Hill Irwin. 2002.
- Luthans, Fred. *Organizational Behaviour*. 3<sup>rd</sup> Edition. New York: McGraw-Hill. 1999.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat. 2001.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2000.

- Marcia, J.E. *Ego Identity: A Handbook for Psychosocial Research*. New York: Springer-Verlag. 1993.
- Marwansyah dan Mukaram. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbitan Administrasi Negara. 1999.
- McCarthy, J. Allan. *The Transition Equation: A Proven Strategy for Organizational Change*. New York: The Free Press. 1995.
- Moekijat. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung: Mandar Maju. 1999.
- Mondy, R. Wayne. *Upper Saddle River*. Special Edition. London: Prentice-Hill. 2002.
- Mullins, Laurie L. *Management and Organizational Behavior*. Seventh Edition. London: Prentice Hall. 2005.
- Nasution, Mulia. *Manajemen Personalia Aplikasi Dalam Perusahaan*. Jakarta: Djambatan. 2000.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2001.
- Newstrom, John W. dan Keith Davis. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 11<sup>th</sup> Edition. International Edition. New Delhi: McGraw-Hill. 2002.
- Nitisemito, A. *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 1996.
- Nulhakim, Lukman. *Pengaruh Budaya Organisasi Akademik, Kompensasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen STIE Perbanas Jakarta*. Disertasi Universitas Negeri Jakarta. 2006.
- Ostroff, Frank. *The Horizontal Organization: The Organization of The Future Looks Like and How it Delivers Value to Customer*. Oxford: University Press. 1998.
- Rindjin, Ketut. *Survei Sikap dan Perilaku Kerja Pegawai Pemda Dati II Provinsi X dalam Rangka untuk Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Singaraja: Penelitian Kerjasama antara STKIP Negeri Singaraja dengan Pemda Dati I Provinsi X. 1995.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers. 2009.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Jilid I. Saduran: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat. 2008.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih Bahasa Handayana Pujaatmika. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo. 2002.
- Salak, Ajriani Munthe. *Pengaruh Nilai Budaya Pegawai, Struktur Organisasi, Penggunaan Kekuasaan Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Pegawai: Studi Kausal pada Pegawai di Lembaga Administrasi Negara*. Disertasi Universitas Negeri Jakarta. 2010.
- Schuler, Randall dan Jackson Susan. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. Surabaya: Airlangga. 1997.

- Sedarmayanti. *Membangun Kebudayaan dan Pariwisata: Bunga Rampai Tulisan Pariwisata*. Cetakan I. Jakarta: CV. Mandar Maju. 2005.
- Sekaran, Uma. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Third Edition. John Wiley & Sons Inc. 2000.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 1997.
- Siregar, Yanto. *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Kantor Kabupaten Administrasi Kepulauan Seribu*. Disertasi Universitas Negeri Jakarta. 2010.
- Soekidjo, Notoatmojo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta. 1998.
- Soekotjo, Sundari. *Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Pembangunan Perumahan (Persero)*. Disertasi Universitas Negeri Jakarta. 2009.
- Solimun. *Multivariate Analysis, Structural Equation Modelling (SEM), Lisrel dan Amos: Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran dan Agrokomples*. Malang: FMIPA Universitas Brawijaya. 2002.
- Steers, Richard M.; Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley. *Motivation and Leadership at Work*. Sixth Edition. New York: The McGraw-Hill Inc. 1996.
- Strauss, George. *Workers Participation in Management: The Psychology of Influence and Control at Work*. Oxford: Blackwell. 1992.
- Sudjana, Rusman. *Studi Korelasi antara Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, serta Karakteristik Kerja dan Komitmen Karyawan di CV. Angkasa Bandung*. Disertasi Universitas Negeri Jakarta. 2006.
- Sugiono. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedelapan. Bandung: CV. Alfabeta. 2009.
- Sweeney, Paul D. dan Dean B. McFarlane. *Organizational Behavior: Solutions for Management*. North America: McGraw Hill. 2002.
- Tantra, I Dewa Komang. *Identifikasi Faktor-faktor yang Menyebabkan Rendahnya Motivasi Kerja Pegawai Pemda Dati II di Kabupaten Karangasem dan Jembrana*, Singaraja: Penelitian Dibiayai Dana SPPDPP STKIP Singaraja dengan SPKP No. 52/ST.04/PL/1997. 1997.
- Ulrich, Dave. *Human Resources Champions*. Boston: Harvard Business School Press. 1997.
- Umar, Husein. *Metode Riset SDM dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2005.
- Wayne, Mondy R. *Upper Saddle River*. Special Edition. London: Prentice- Hill. 2002.
- Werther, Jr. William B. dan Keith Davis. *Human Resources an Personnel Management*. Third Edition. New York: McGraw-Hill Inc. 1996.
- Wexley dan Yukl. *Leadership in Organization*. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc. 1994.
- Wood, Wallace. *Organization Behavior A Global Perspective*. 2<sup>th</sup> Edition. Australia: John Wiley & Sons Ltd. 2001.

- Zunaidah. *Pengaruh Kompensasi, Karakteristik Pekerjaan dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai: Studi Empirik Terhadap Pegawai Tetap dan Kontrak pada Perusahaan Menengah dan Besar di Kota Palembang*. Disertasi Universitas Padjadjaran Bandung. 2006.
- Ajila, Chris dan Awonusi Abiola. "Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization". *Journal of Social Science*. 8 (1). 2004.
- Allen, N.J. dan Meyer, J. P. "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*. Vol. 26. 1993.
- Bangun, Wilson. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Serta Dampaknya pada Produktivitas Kerja Karyawan (Survai pada Karyawan Industri Tekstil Propinsi Jawa Barat)". *Sosiohumaniora*. Vol. 8. No. 2. Juli 2006.
- Caruana, Albert. "Intqual an Internal Measure of Service Quality and the Link Between Service Quality and Business Performance". *European Journal of Marketing*. Vol. 31. No. 8. 1998.
- Chang, Su-Chao dan Ming-Shing Lee. "Relationships Among Personality Traits, Job Cahacteristics, Job Sataisfaction and Organizational Commitment-An Empirical Study in Taiwan". *The Business Review*. Vol. 6, 1. 2006.
- Dreher, G.F. dan R.D. Bretz. "Benefit Average and Employee Cost: A Survey in Explaining Compensation Satisfaction". *Journal of Personnel Psychology*. October 1999.
- Durkin, Mark. "Employee Commitment in Retail Banking: Identifying and Exploring Hidden Dangers". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 17. No. 3. 1999.
- Hidayat, Jann. "Kerangka Riset Model Transformasional Manajemen Pembelajaran dan Perubahan". *Jurnal Teknik dan Manajemen Industri*. Vol. 17. No. 1. 1999.
- Hocutt, Mary Ann. "Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and The Likelihood of Dissolving a Relationship". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 9. No. 2. 1998.
- Jacobsen, Dag Ingvar. "Managing Increased Part-Time: Does Part-Time Work Imply Part-Time Commitment"? *Managing Service Quality*. Vol. 10. No. 3. 2000.
- King, Albert S. "Empowering the Workplace: A Commitment Cohesion Exercise". *Empowerment in Organization*. Vol. 5. No. 3. 1997.
- Kluger, A.N. dan A. DenNisi. "The Effect of Feedback Intervention on Performance: A Historical Review, A Meta-Analysis and Preliminary Feedback Intervention Theory". *Psychological Bulletin*.. March 1996.
- Lapierre, Jozee. "Customer-Perceives Value in Industrial Contexts". *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 15. No. 2/3. 2000.
- Long, Mary L. "Consumption Values and Relationship: Segmenting The Market for Frequency Programs". *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 17. No. 3. 2000.
- Meyer, J.P. dan N.J. Allen. "A Three Component Conceptualization of Organization Commitment". *Human Resource Review*. Vol. 1. 1993.

- Setiawan, Bambang. *The Effect of Compensation on Employee Job Satisfaction: Study on Cigarette Manufacturing Production Employees Section Aprivera Tulungagung*. University of Muhammadiyah Malang. 2008.
- Thorhill, Andrian "The Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education". *Quality Assurance Education*. Vol. 4. No. 1. 1996.
- Wetzels, Martin. "Marketing Service Relationship: The Role of Commitment". *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 13. No. 4/5. 1998.
- William, George R. "International Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer Conscious Employees at Every Level". *Journal of Business Research*. January 20<sup>th</sup>. 1995.
- Worsfold, Philip. "HRM, Performance, Commitment and Service Quality in Hotel Industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11/7. 1999.
- X Crusier Report*. 2002.
- Pemda X. *Laporan Tahunan 2002*.