

PENGARUH

KARAKTERISTIK PEKERJAAN

REWARD DAN KEPUASAN KERJA

TERHADAP

KOMITMEN ORGANISASIONAL

RITA ARYANI



EDITOR: ABDUL RAHMAN H

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN,
REWARD DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL**

RITA ARYANI



**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN,
REWARD DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL**

Penulis

Rita Aryani

ISBN :

Editor

Abdul Rahman H

Desain Sampul

Lukas Liani

Layout

Asep Nugraha

Cetakan Pertama, November 2019

V + 130 hlm ; 14.8 x 21 cm

Penerbit

Yayasan Pendidikan dan Sosial

Indonesia Maju (YPSIM) Banten

BCP 2 Blok E. 18 No.14 Desa Ranjeng Kec. Ciruas Kab.

Serang Banten 42182

E-mail: Ypsimbanten@gmail.com

WhatsApp: 0815 9516 818

*Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-undang Dilarang mengutip
atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam
bentuk apapun juga tanpa izin tertulis dari Penerbi*

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, yang Maha Pengasih dan Pemurah yang telah mencurahkan secercah ilmunya kepada Penulis, seorang hambanya yang amat terbatas tetapi senantiasa mendambakan ilmu. Kalau bukan karena curahan ilmu-Nya, upaya penulis menuntaskan karya yang berjudul *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Reward dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional* ini tentu tidak akan membuahkan hasil.

Dalam buku ini menjelaskan bahwa untuk memperbaiki komitmen organisasional, diperlukan perbaikan kualitas persepsi terhadap karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja. Meskipun banyak faktor yang potensial mempengaruhi komitmen organisasi, namun secara teoretik terbukti mempengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik pekerjaan, reward sistem dan kepuasan kerja. Mengingat keterbatasan penulis dalam hal waktu, biaya dan tenaga, maka penulis membatasi sesuai dengan judul tersebut di atas.

Ucapan terimakasih yang tak terhingga, kepada semua pihak yang telah membantu sehingga terwujudnya buku ini. Dan penghargaan yang tulus dan tanpa batas penulis persembahkan untuk Orang Tuaku, Suamiku, serta Anak-Anakku tercinta yang senantiasa memberikan dukungan pengorbanan kepada penulis selama ini.

Semoga buku ini bermanfaat dan menjadi ilmu yang
berkah bagi kita semua. Aamiin ya.

Jakarta, 26 November 2019

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar _____	i
Daftar Isi _____	iii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah _____	1
B. Identifikasi Masalah _____	6
C. Pembatasan Masalah _____	8
D. Perumusan Masalah _____	8
E. Manfaat Penelitian _____	9

BAB II KERANGKA TEORETIK

A. Deskripsi Teoretik _____	11
B. Hasil Penelitian yang Relevan _____	46
C. Kerangka Berpikir _____	49
1. Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasional _____	49
2. Pengaruh Langsung <i>Reward System</i> terhadap Komitmen Organisasional _____	50
3. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional _____	50
4. Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja _____	51
5. Pengaruh Langsung <i>Reward System</i> terhadap Kepuasan Kerja _____	52
D. Model Hipotetik Penelitian _____	53
E. Hipotesis Penelitian _____	54

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian _____	55
B. Tempat dan Waktu Penelitian _____	55

C. Metode Penelitian _____	56
D. Populasi dan Sampling _____	56
E. Teknik Pengumpulan Data _____	57
1. Komitmen Organisasional _____	58
2. Karakteristik Pekerjaan _____	60
3. Reward System _____	63
4. Kepuasan Kerja _____	65
5. _____	

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data _____	69
B. Pengujian Persyaratan Analisis _____	77
C. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan _____	85
1. Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional _____	85
2. Pengaruh Langsung <i>Reward System</i> terhadap Komitmen Organisasional _____	89
3. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional _____	92
4. Pengaruh Langsung Karakteristi Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja _____	95
5. Pengaruh Langsung <i>Reward__ System</i> terhadap Kepuasan Kerja _____	
D. Keterbatasan Penelitian _____	103

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan _____	105
B. Implikasi _____	106
C. Saran _____	109

DAFTAR PUSTAKA _____	112
-----------------------------	------------

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Human Development Index (HDI) Indonesia hingga kini tidak menunjukkan kemajuan. HDI Indonesia masih berkutat di atas peringkat 100 dari 174 negara di dunia. Pada tahun 2008 misalnya, Indonesia berada pada peringkat 106, sedangkan HDI negara-negara di kawasan ASEAN lainnya seperti Malaysia berada pada peringkat 61, Thailand peringkat 74, dan Philipina peringkat 84¹. Kondisi ini benar-benar kontras dengan tuntutan globalisasi. Ketika globalisasi internasional menyaratkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan kompetitif, indeks pertumbuhan manusia Indonesia justru stagnan. Artinya, kualitas SDM Indonesia tidak mengalami kemajuan sama sekali sehingga tidak siap berkompetisi, bahkan dengan sesama SDM negara-negara ASEAN.

Fenomena ini jelas merefleksikan persoalan serius yang tidak mungkin diabaikan dalam perspektif pendidikan nasional, baik di masa lalu, masa kini, maupun masa depan. SDM yang ada sekarang adalah produk pendidikan di masa lalu, sehingga apabila kondisi SDM masa kini tidak berkualitas itu berarti merupakan bagian dari kegagalan pendidikan di masa lalu.

Kegagalan tersebut merupakan produk kolektif, dari guru, kepala sekolah, sampai pengambil kebijakan di

¹ *UNDP HDI Rank*, 2008, diolah kembali.

tingkat pusat. Dari semua yang terlibat tersebut, kepala sekolah merupakan pihak yang sangat menentukan, karena kepala sekolah adalah pemegang otoritas tertinggi pada tingkat operasional di sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah mempunyai peran strategis dalam menerjemahkan kebijakan-kebijakan dalam bentuk operasional yang memungkinkan dilakukan oleh segenap warga sekolah. Lebih dari itu, kepala sekolah juga mempunyai tujuh peran utama. Pertama, sebagai *educator* (pendidik). Kegiatan belajar mengajar merupakan inti proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sangat memperhatikan kompetensi yang dimiliki guru dan sekaligus berusaha memfasilitasi serta mendorong para guru secara terus menerus meningkatkan kompetensinya. Kedua, sebagai manajer. Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Ketiga, sebagai administrator. Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru akan mempengaruhi tingkat kompetensi guru. Keempat, sebagai supervisor. Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung,

terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode dan media serta keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Kelima, sebagai pemimpin. Ini terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru. Keenam, sebagai pencipta iklim kerja. Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Ketujuh, sebagai wirausahawan. Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, kepala sekolah dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang.²

Melihat peran strategis kepala sekolah tersebut, maka salah satu hal yang *urgent* mendapat perhatian serius adalah komitmen organisasional kepala sekolah, karena kepala sekolah yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan cenderung berikhtiar terus menerus secara total demi kemajuan sekolah dan warganya. Dalam konteks ini, komitmen organisasional terkait dengan identifikasi diri kepala sekolah atas tujuan sekolah; keterlibatan dan kesediaan berusaha seoptimal mungkin demi kepentingan sekolah; dan keinginan kuat bertahan dan menjadi bagian sekolah. Semua aspek ini sangat diperlukan dalam rangka mewujudkan

²Tujuh Peran Kepala Sekolah, <http://ortujcis.wordpress.com/2008/07/20/tujuh-peran-kepala-sekolah/>, 2008, p. 1-2.

penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas unggul, yang diproyeksikan dapat menghasilkan output yang bermutu tinggi dan dapat bersaing dalam level lokal, nasional, regional maupun global.

Komitmen organisasional kepala sekolah tidak terjadi begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor atau variabel, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Paling tidak ada tiga faktor/variabel penting yang mempengaruhi komitmen organisasional kepala sekolah, yakni: karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan dan *reward system* merupakan faktor eksternal, sedangkan kepuasan kerja merupakan faktor internal.

Karakteristik pekerjaan adalah atribut-atribut tugas yang ada dalam pekerjaan, seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Atribut-atribut ini apabila sesuai dengan keinginan, harapan, kebutuhan dan potensi individu akan mendorong keterlibatan individu semakin intens dalam organisasi. Sebaliknya atribut-atribut tugas yang tidak sesuai dengan minat dan potensi individu akan menjauhkan individu dari organisasi. Demikian pula *reward system* yang mereleksikan rangkaian unsur-unsur balas jasa yang diberikan kepada pegawai secara terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain, teratur dan terpadu sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi yang meliputi upah/gaji, tunjangan, insentif, penghasilan tambahan, perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi yang diberikan dengan baik, akan mendorong komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Sedangkan

kepuasan kerja, tidak pelak lagi, merupakan anteseden komitmen organisasional yang penting. Kepuasan kerja dalam tataran ini terkait dengan perasaan menyenangkan terhadap pekerjaan dan aspek-aspek yang melingkupinya, seperti pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, dan upah. Selama ini, kepuasan kepala sekolah atas aspek-aspek pekerjaan tersebut dirasakan kurang memadai, sehingga muncul kegelisahan dan kekecewaan di kalangan kepala sekolah.

Dari uraian di atas terlihat dengan jelas bahwa komitmen organisasional sangat penting dan vital bagi kehidupan organisasi sekolah. Namun dalam prakteknya masih ada saja kepala sekolah yang belum memiliki komitmen organisasional secara memadai, padahal kepala sekolah merupakan pemegang otoritas tertinggi organisasi sekolah. Sebagai contoh, di kalangan Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta di Provinsi DKI Jakarta- yang menjadi obyek penelitian ini - masih banyak kepala sekolah yang kurang memiliki komitmen organisasional sesuai kebutuhan pengajaran, pendidikan, dan sekolah. Hasil wawancara dengan lima Pengurus Yayasan Pengelola Pendidikan Swasta di wilayah Provinsi DKI Jakarta menunjukkan masih ada kepala sekolah yang menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi, menggunakan fasilitas sekolah untuk keperluan pribadi, mengajar di sekolah-sekolah lain, tidak sanggup memfasilitasi penyelenggaraan proses pembelajaran secara tuntas, enggan melakukan terobosan-terobosan baru terkait dengan kemajuan pendidikan dan sekolah, dan tidak mempunyai ide-ide kreatif-inovatif yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pengajaran, pendidikan, dan sekolah. Selain itu, capaian nilai Ujian Nasional (UN)

SMK Swasta juga masih jauh dari optimal (skor 10). Sebagai gambaran, pada tahun 2011 nilai rata-rata UN SMK Swasta untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia = 6,72, Bahasa Inggris = 7,06, Matematika = 6,71, Komputer 8,56, Teori Produktif = 6,47, dan Prektek Produktif = 8,56. Hasil UN ini selain masih jauh dari optimal, juga lebih rendah dibandingkan hasil UN SMK Negeri, yakni Bahasa Indonesia = 7,73, Bahasa Inggris = 7,71, Matematika = 7,65, Teori Produktif = 6,76, Komputer 8,61 dan Praktek Produktif = 8,80. Kondisi ini semakin menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Swasta sebagai pimpinan sekolah belum berhasil menunjukkan komitmennya dalam mewujudkan hasil UN yang optimal.

Fenomena tersebut menarik untuk dikaji secara mendalam dan komprehensif melalui penelitian ilmiah guna mengungkap pengaruh karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta, dengan mengambil obyek penelitian pada SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka masalah penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
2. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
3. Apakah *reward system* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?

4. Apakah *reward system* berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
7. Apakah efikasi diri berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
8. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
9. Apakah kepribadian berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
10. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
11. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
12. Apakah interaksi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
13. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?

14. Apakah integritas diri berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
15. Apakah pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
16. Apakah kecerdasan spiritual berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?

C. Pembatasan Masalah

Meskipun banyak faktor (variabel) yang potensial memengaruhi komitmen organisasional Kepala Sekolah, namun yang secara teoretik terbukti memengaruhi komitmen organisasional Kepala Sekolah adalah karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, dan terutama mengingat keterbatasan peneliti dalam hal waktu, biaya dan tenaga, maka penelitian ini dibatasi pada upaya mengungkap pengaruh karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?

2. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
4. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?
5. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta?

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan manfaat bagi beberapa pihak, terutama:

1. Bagi Kementerian Pendidikan Nasional dan Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta, dapat dijadikan masukan yang berarti dalam memelihara dan meningkatkan komitmen organisasional Kepala Sekolah melalui perspektif karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja.
2. Bagi pihak sekolah, khususnya SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta, dapat dijadikan masukan dalam memperbaiki komitmen organisasional Kepala Sekolah melalui perspektif karakteristik, *reward system*, dan kepuasan kerja.
3. Bagi Kepala Sekolah, sebagai referensi yang dapat dimanfaatkan untuk membangun komitmen organisasionalnya melalui pemaknaan yang lebih mendalam dan lebih tepat terhadap karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja.

4. Bagi orang tua siswa, dapat dijadikan informasi yang berharga untuk membantu meningkatkan komitmen organisasional Kepala Sekolah melalui karaktersitik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja.
5. Bagi komite sekolah, dapat dijadikan masukan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan komitmen organisasional Kepala Sekolah melalui dukungan terhadap perbaikan karaktersitik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja Kepala Sekolah.
6. Bagi komite sekolah, dapat dijadikan masukan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan komitmen organisasional Kepala Sekolah melalui dukungan terhadap perbaikan karaktersitik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja Kepala Sekolah.

BAB II

KERANGKA TEORETIK

A. Deskripsi Teoretik

1. Komitmen Organisasional

Istilah komitmen organisasional merupakan sebuah konsep yang dibangun oleh dua kata, yakni komitmen dan organisasi. Mengenai komitmen, Benkhoff menyatakan bahwa komitmen merupakan derajat kepedulian karyawan dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi (*the degree to which employees care about, and contribute to, organizational success*)³ Sedangkan Morris & Sherman sebagaimana dikutip Shaw, Delery & Abdulla memandang komitmen sebagai hasil dari investasi atau kontribusi terhadap organisasi, atau suatu pendekatan psikologis yang menggambarkan suatu hal yang positif, keterlibatan yang tinggi, dan orientasi intensitas tinggi terhadap organisasi (*the result of investments or contributions to the organization, or psychological approach, in which commitment is depicted as a positive, high-involvement, high-intensity orientation toward the organization*)⁴. Dari dua pandangan ini tampak bahwa komitmen diorientasikan pada organisasi sebagai objeknya. Kepedulian, keterlibatan, investasi atau kontribusi sebagai representasi dari komitmen individu sepenuhnya didedikasikan untuk organisasi.

Terkait dengan organisasi, para pakar memberikan definisi secara beragam. Jones sebagaimana dikutip Jaffee

³ Benkhoff, *Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Organizational Commitment and Performance* (Human Relations, 50, (6), 1997), p. 3.

⁴ Shaw, Delery & Abdulla, *Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of An Arab Country* (Journal of Business Research, 56, 2003), p. 2

menyatakan bahwa organisasi merupakan alat yang digunakan oleh orang-orang untuk mengoordinasikan tindakannya guna memperoleh sesuatu yang mereka inginkan atau harga⁵. Kemudian Morgan sebagaimana dikutip Scott & Davis mendefinisikan organisasi sebagai mesin untuk mencapai tujuan atau sebagai masyarakat kecil dengan struktur sosial dan budaya, atau sebagai organisasi yang menerobos lingkungan sumber daya.⁶ Dua definisi ini pada intinya menekankan organisasi sebagai alat atau instrumen untuk mencapai tujuan.

Sementara Cherrington mendefinisikan organisasi sebagai sistem sosial terbuka (serangkaian unsur yang saling terkait, yang mengandung sumber daya dari lingkungan di mana lingkungan “mengeksport” produk output yang berguna) yang terdiri atas aktivitas terpol dari sekelompok orang (relatif stabil dan peristiwa yang terus terjadi secara rutin) yang cenderung mengarah pada tujuan.⁷ Berbeda dengan definisi sebelumnya, definisi dari Cherrington ini meletakkan organisasi sebagai sebuah sistem terbuka yang diagendakan untuk mencapai tujuan

Di pihak lain, sejumlah pakar memiliki pandangan yang cenderung sama. Dubrin misalnya memandang organisasi sebagai kumpulan orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama (atau kelompok besar).⁸ Kemudian Shane dan von Glinow bahwa mendefinisikan organisasi sebagai kelompok orang yang bekerja saling tergantung bagi tujuan

⁵ David Jaffee, *Organization Theory: Tension and Change* (New York: McGraw-Hill, 2001), p.6.

⁶ Richard W. Scott & Gerald F. Davis, *Organizations and Organizing* (New Jersey: Pearson Education, 2007), p. 27.

⁷ Ardian Furnham, *The Psychology of Behaviour at Work* (New York: Psychology Press, 2006), p. 16.

⁸ Andrew J. DuBrin, *Fundamentals of Organizational Behavior* (Mason: Thomson South-Western, 2007), p. 37.

tertentu⁹ Hal yang sama dikemukakan oleh Shafritz, Rissell dan Borick yang menyatakan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama (*a group of people who jointly to achieve at least one common goal*)¹⁰. Sedangkan menurut Greenberg, organisasi merupakan sistem sosial terstruktur yang terdiri atas kelompok dan individu yang bekerja bersama untuk memenuhi sasaran yang disepakati.¹¹ Definisi-definisi yang terakhir ini menunjukkan bahwa organisasi merupakan kelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Dari berbagai pandangan tentang organisasi tersebut tampak bahwa organisasi merefleksikan alat yang digunakan orang untuk mengoordinasikan tindakannya guna memperoleh sesuatu yang diinginkan dan kumpulan dua orang atau lebih sebagai sistem sosial yang bekerjasama secara terkoordinir untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan bersama.

Sejalan dengan pengertian komitmen dan organisasi di atas, Luthans mengatakan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi¹². Kemudian bagi Newstrom, komitmen organisasional adalah suatu tingkat atau derajat identifikasi diri pegawai dengan organisasi dan

⁹ Steven L. McShane & Mary Ann von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: McGraw Hill, 2008), p. 5.

¹⁰ Jay M. Shafritz, E.W. Rissell, & Christopher P. Borick, *Introducing Public Administration* (New York: Pearson Edu, 2007), p. 227.

¹¹ Jelard Greenberg & Robert A. Baron, *Behavior in Organizations* (New Jersey: Pearson, 2003), p. 5.

¹² Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 11th edition (Boston: McGraw-Hill, 2008), p. 147.

keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi aktifnya dalam organisasi (*is the dehree to which an employee indentifies with the organization and wants to continue actively participating in it*)¹³. Sementara itu menurut Mowdey, Porter & Steers, komitmen organisasional adalah kekuatan pegawai dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi, yang dapat ditandai: penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi)¹⁴.

Dari tiga pandangan pakar tersebut tampak bahwa komitmen organisasional adalah keinginan kuat seseorang untuk terlibat dan menjadi bagian dari organisasi.

Meyer dan Allen mengidentifikasi tiga dimensi komitmen organisasional. Pertama, komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu: *"involves the employee's emotional attachment to, identification with, is involvement in the organization"*. Hal ini mengandung makna bahwa komitmen afektif berasal dari kelekatan emosional terhadap organisasi, mengidentifikasi diri dan terlibat aktif dalam organisasi. Kedua, komitmen rasional (*continuance commitment*), yaitu: *"involves commitment based on the cost that the employee associated with leaving*

¹³ John W. Newstrom, *Organization Behavior: Human Behavior at Work*, 12th edition (Boston:McGraw Hill, 2007), p. 207.

¹⁴ John W. Slocum & Don Hellriegel, *Fundamental of Organizational Behavior* (Australia: Thomson-South Western, 2007), p. 328.

the organization.” Komitmen rasional berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi pegawai atas kerugian yang akan diperolehnya jika meninggalkan organisasi. Ketiga, komitmen normatif (*normative commitment*), yakni: “involves employee’s feeling of obligation to to stay with the organization”. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi¹⁵.

Di sini Myer & Allen secara tegas menunjukkan bahwa komitmen organisasi meliputi tiga dimensi, yakni afektif, rasional, dan normatif.

Tidak jauh berbeda dengan konstataasi Myer & Allen, Buchanan mengemukakan komponen-komponen komitmen organisasional yang terdiri atas: kesesuaian diri (identifikasi diri) pegawai dengan tujuan organisasi, keterikatan psikologis pegawai dalam tugas-tugas organisasi, dan kesetiaan (loyalitas) dan kecintaan pegawai kepada organisasi yang ditunjukkan oleh ketidakinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi¹⁶.

Begitu pula Moore, meskipun menggunakan retorika bahasa yang berbeda, juga mengemukakan pandangan serupa. Menurutnya, komitmen organisasional melibatkan tiga sikap, yakni: suatu rasa identifikasi dengan tujuan-tujuan organisasi, suatu perasaan keterlibatan dalam kewajiban-kewajiban organisasi, dan suatu perasaan loyalitas terhadap organisasi¹⁷.

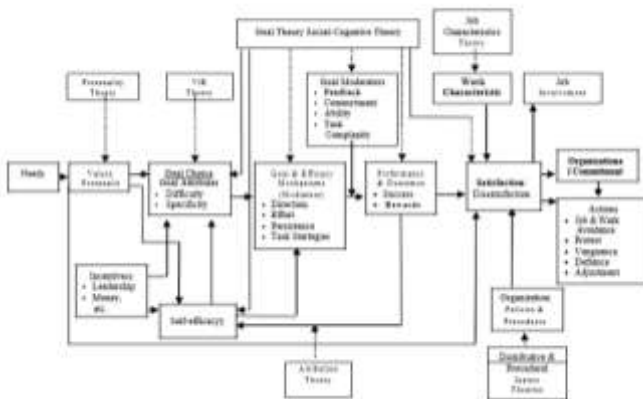
¹⁵ Luthans, *op. cit.*, p. 148.

¹⁶ ¹⁴James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich & James H. Donnelly, *Organizations* (New York: Richard Irwin, 1995), p. 459.

¹⁷ John M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Boston: McGraw-Hill, 2008), p. 184.

Meskipun tampak berbeda dengan pandangan Myer & Allen, pandangan Buchanan dan Moore sebenarnya tak jauh berbeda. Kalau disimak dengan cermat, pandangan Buchanan dan Moore juga memuat unsur afeksi, rasional dan normatif

Sebagai variabel terikat, komitmen organisasional dipengaruhi banyak faktor/variabel. Tiga di antaranya yang secara teoretik memengaruhi komitmen organisasional adalah karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja. Hal ini seperti tampak pada Model Motivasi Kerja Terpadu (*An Integrated Model of Work Motivation*) berikut ini¹⁸.



Gambar 2.1: *An Integrated Model of Work Motivation*

Source: E. A. Locke and G. P. Latham, "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the 21st Century," *Academy of Management*, Vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1997): 375-412. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW* by E.A. Locke & G.P. Latham, Copyright 2001 by *ACADEMY OF MANAGEMENT* (NY). Reproduced with permission of THE *ACADEMY OF MANAGEMENT* (NY).

Dari model tersebut tampak bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) secara langsung dipengaruhi oleh kepuasan kerja (*satisfaction*) serta secara

¹⁸ Rae Andre, *Organizational Behavior: An Introduction to Your Life in Organizations* (New Jersey: Pearson-Prentice Hall, 2008), p. 97.

tidak langsung dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan (*work characteristic*) dan *reward*.

Di pihak lain, studi yang dilakukan Chang dan Lee membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional¹⁹. Studi tersebut juga diukung oleh penelitian Min yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan prediktor dari komitmen organisasional²⁰. Sementara itu hasil penelitian Rice, Phillips dan McFarlin melaporkan korelasi yang cukup besar (0,50) antara tingkat upah dan kepuasan kerja²¹. Temuan dari berbagai studi dan penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan *reward system* selain berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, juga berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional.

Dari uraian di atas dapat disintesisikan bahwa komitmen organisasional adalah kekuatan relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya dalam organisasi yang secara spesifik tampak dalam indikator: afektif, normatif, dan rasional.

2. Karakteristik Pekerjaan

Setiap organisasi pada umumnya memiliki karakteristik yang berbeda-beda meskipun tingkat perbedaannya relatif tipis. Perbedaan tersebut galibnya tergantung pada jenis organisasi terkait dengan bidang

¹⁹ Su-Chao Chang & Ming-Shing Lee, "Relationships among Personality Traits, Job Characteristics, Job Satisfaction," *The Business Review, Cambridge*; Dec 2006; 6, 1; ABI/INFORM Global, p. 2001.

²⁰ Fang Min, "Job Characteristics and Self-Efficacy as Predictor of Organizational Commitment," Dissertation, University of Nevada, Las Vegas, 2001, p. 46.

²¹ Paul E. Spector, *Job Satisfaction* (California: SAGE Publ., 1997), p. 42.

usaha, karakteristik individu, dan kebijakan-kebijakan yang ada dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan definisi dari Turner dan Lawrence, yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan atribut-atribut tugas yang ada di dalam pekerjaan²². Sementara itu, dengan bahasa yang berbeda namun esensinya sama, Abush dan Burkhead mengungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah dimensi inti pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas yang ada dalam suatu pekerjaan²³. Kedua pakar ini sama-sama menekankan "tugas yang ada dalam pekerjaan." Definisi yang berbeda dikemukakan oleh Frijda dengan mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah aspek stabil dari lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi pengalaman afektif pekerja²⁴. Dari berbagai definisi tersebut dapat dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan atribut-atribut pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas spesifik yang dilakukan pekerja dan dianggap dapat mempengaruhi perasaannya.

Sejalan dengan pandangan kedua pakar tersebut, Hackman dan Oldham, merinci karakteristik pekerjaan menjadi lima dimensi inti, yakni: (1) variasi keterampilan, (2) identitas tugas, (3) signifikansi tugas, (4) otonomi, dan (5) umpan balik²⁵. Hackman dan Oldham telah mengidentifikasi dimensi inti (*core dimension*) untuk

²² Arthur N. Turner and Paul R. Lawrence, *Industrial Job and the Worker: An Investigation of Response of Attribute* (Cambridge: Harvard University Press, 1965), p. 124.

²³ R. Abush and E. J. Burkhead, Job stress and midlife working women: Relationships among personality type, job characteristics, and job tension (Journal of Counseling Psychology, 31, 36-44, 1984), p. 75.

²⁴ R. Saavedra & S. K. Kwun, Affective States in Job Characteristics Theory. J. Organiz Behav. (21), 131-146, 2000, p. 132.

²⁵ Luthan, *op. cit.*, p. 239.

memperkaya pekerjaan (*job enrichment*). Apabila salah satu dimensi tidak ada, secara psikologis karyawan merasa ada yang hilang dan motivasi cenderung menurun. Seluruh dimensi inti itu cenderung mempertinggi motivasi, kepuasan, dan kualitas kerja dan mengurangi pergantian pegawai dan kemangkiran.

Kelima dimensi inti yang disebutkan Hackman dan Oldham tersebut secara rinci dijelaskan Newstrom dan Davis sebagai berikut²⁶:

Pertama, variasi keterampilan (*skill variety*). Variasi memungkinkan karyawan untuk melaksanakan bidang tugas yang berbeda yang mengharuskan adanya keterampilan yang berbeda-beda. Pekerjaan yang sangat beragam dipandang para karyawan lebih menantang karena mencakup beberapa jenis keterampilan. Pekerjaan seperti ini juga meniadakan kemonotonan yang timbul dari setiap aktivitas yang berulang. Apabila pekerjaan itu bersifat fisik, digunakan otot yang berbeda, sehingga satu bidang otot tidak digunakan berlebihan dan letih pada sore hari. Keragaman menimbulkan perasaan kompeten yang lebih besar bagi pegawai, karena mereka dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda.

Kedua, identitas tugas (*task identity*). Identitas tugas memungkinkan karyawan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan seutuhnya. Banyak upaya pemerikayaan pekerjaan telah dilakukan pada dimensi ini, karena di masa lampau gerakan manajemen ilmiah menimbulkan pekerjaan yang terlalu dispesialisasikan dan rutin. Para

²⁶ Newstrom, *op. cit.*, pp. 240-241.

karyawan secara individu mengerjakan bagian kecil pekerjaan sehingga mereka tidak dapat mengidentifikasi salah satu produk dengan upaya mereka. Mereka tidak dapat memiliki rasa menyelesaikan atau bertanggung jawab bagi produk secara keseluruhan. Apabila tugas diperluas untuk menghasilkan sebuah produk secara keseluruhan atau bagiannya yang dapat diidentifikasi, maka telah terbentuk identitas tugas.

Sebuah tugas menjadi bagian kerja yang dijelaskan secara sempit dan dirancang bagi seseorang²⁷. Namun, dalam klasifikasi tugas Steiner, ada kemungkinan untuk mewujudkan kinerja kelompok yang mengerjakan berbagai tugas. Di sini fokus bukan ditujukan pada sifat atau peran anggota kelompok yang lebih disukai atau sebenarnya pada proses kelompok khusus, tetapi pada tipe tugas yang akan diselesaikan oleh kelompok itu.²⁶ Dalam konteks ini, yang diutamakan adalah kesesuaian antara tipe tugas dan kelompok yang mengerjakannya.

Ketiga, signifikansi tugas (*task significance*). Dimensi ini megacu pada kadar dampak pekerjaan terhadap orang lain, seperti yang dipersepsikan karyawan. Dampak itu bisa terjadi pada atas orang lain dalam organisasi bersangkutan, seperti pada saat karyawan melakukan langkah pokok dalam proses kerja, tetapi bisa juga terjadi pada pihak lain di luar organisasi. Hal yang penting adalah bahwa karyawan percaya mereka melakukan sesuatu yang penting dalam organisasi dan/atau masyarakat.

²⁷ Richard L. Daft, *Understanding the Theory and Design of Organizations* (Mason: Thomson Higher Education, 2007), p. 30.

Keempat, otonomi (*autonomy*). Dimensi ini memberikan kebijaksanaan dan kendali tertentu bagi karyawan untuk mengambil suatu keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan. Walaupun karyawan mau bekerja dalam berbagai kendala organisai, karyawan juga bersikeras untuk memiliki keluasaan tertentu. Terkait dengan hal ini, para pakar memberikan pandangan yang hampir serupa. Schunk, Pintrich dan Meece mendefinisikan otonomi sebagai mendapatkan kebebasan, menolak tekanan dan pembatasan, bebas dan merdeka untuk bertindak, menghindari atau aktivitas melepaskan diri yang diatur oleh pejabat yang berkuasa (*to get free , to resist coercion and restriction, to be independent and free to act, to avoid or quit activities prtесcribed bu domineering authorities*)²⁸. Kemudian menurut Snell dan Bohlander, otonomi adalah tingkat sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan besar, kemerdekaan dan keleluasaan kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur untuk digunakan dalam melaksanakannya²⁹. Lalu bagi Furnham, otonomi adalah tingkat kebebasan, kemerdekaan dan keleluasaan yang dimiliki pelaksana kerja dalam pekerjaannya; menjadi tanggung jawab pribadi bagi proses dan hasil kerja³⁰. Sementara itu menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy, otonomi adalah jumlah kebebasan, kemerdekaan dan keleluasaan yang

²⁸ Dale H. Schunk, Paul R. Pintrich, and Judith L. Meece. *Motivation in Education: Theory, Research and Application* (New Jersey: Upper Saddle River, 2008), p. 171.

²⁹ Scott Snell and George Bohlander, *Human Resource Management* (Mason: Thomson Higher Education, 2007), p. 151.

³⁰ Furnham, *op. cit.*, p. 314.

dimiliki pegawai di bidang seperti penjadwalan kerja, pembuatan keputusan dan menentukan bagaimana melaksanakan pekerjaan³¹. Selain itu, Mondy dan Noe memandang otonomi sebagai tingkat kebebasan dan keleluasaan individu yang dimiliki pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya (*the extend of individual freedom and discretion employees have in performaing their jobs*). Menurut Mondy dan Noe, pekerjaan yang memberikan otonomi sering mendorong pegawai untuk merasa bertanggung jawab bagi hasil kerjanya. Kebanyakan pekerja tidak ingin seseorang menanggung sendiri di pundaknya sepanjang hari sambil menunggunya melakukan kesalahan. Individu mengetahui apa yang perlu dilakukan dan dengan alasan menghendaki kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Otonomi menjadi inti dari tim kerja yang mengatur sendiri. Beberapa kelompok ini memiliki otonomi untuk membuat keputusan siapa yang akan disewa dan dipromosikan, jadwal kerja dan metode yang harus diikuti. Kebebasan bertindak ini menciptakan rasa bertanggung jawab yang mungkin tidak bisa dicapai dengan cara lain³². Otonomi juga merujuk pada kontrol atas (aspek) pelaksanaan tugas dan khususnya dianggap sebagai sesuatu yang positif, menyehatkan dan memuaskan bagi pegawai yang terlepas darinya, dan proses kerja efisien, keuntungan dan klien yang puas bagi majikan yang memberikannya³³. Otonomi dalam

³¹ Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin, and Robert L. Cardy. *Managing Human Resources* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2007), p. 54 .

³² R. Wayne Mondy & Robert M. Noe, *Human Resource Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), p. 341.

³³ H. van Mierlo, et al., "Individual Autonomy in Work Teams: the Role of Team Autonomy, Self-efficacy and Social Support," Erasmus University pf Rotterdam, Institute of

pekerjaan pada masyarakat merupakan “otonomi yang diberikan” – sejauh berusaha memadukan pekerja dengan proses kerja, seperti memadukan unsur-unsur yang tidak bisa diduga misalnya kepandaian, koordinasi dan mobilisasi subyektif. Kepentingannya adalah menyelidiki dan menganalisis otonomi di tempat kerja yang berkaitan dengan informasi dan teknologi komunikasi. Dalam kajian di bidang manufaktur, perubahan menunjukkan tuntutan yang dibebankan kepada pekerja bagi mobilisasi subyektif untuk mencapai tugasnya. Ini mulai membentuk kondisi “otonomi yang diberikan” – otonomi diberikan dalam arti “diserahkan” kepada pekerja, tetapi sekaligus merupakan kewajiban yang harus diikuti³⁴. Dari berbagai pandangan ini terlihat bahwa otonomi terkait dengan pemberian kebebasan kepada seseorang untuk melakukan hal-hal tertentu secara leluasa.

Kelima, umpan balik (*feedback*). Umpan balik mengacu pada informasi yang memberi tahu karyawan tentang seberapa baik prestasinya. Umpan balik timbul dari pekerjaan itu sendiri, pimpinan, dan karyawan lainnya. Gagasan umpan balik cukup sederhana, tetapi sangat penting bagi orang-orang di tempat kerja. Karena karyawan menginvestasikan bagian yang substansial dari kehidupannya dalam pekerjaan, karyawan ingin mengetahui seberapa baik prestasinya. Lebih lanjut,

Psychology, p.4, 2005 (http://www.scass.uu.se/IIS2005/total_webb/tothtml/abstracts/autonomy_at_work.pdf).

³⁴ Cinara R. Rosenfeld, “Autonomy At Work: Freedom Or Control?” Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, p. 1, 2004 (info.iis@scass.uu.se. www.scass.uu.se/iis2005).

karyawan perlu mengetahui agak sering karena mengakui bahwa prestasi itu memang berbeda-beda, dan satu-satunya cara untuk mengadakan penyesuaian adalah dengan mengetahui bagaimana prestasinya sekarang. Menurut Kreitner dan Kinicki, umpan balik merupakan informasi obyektif tentang kinerja individu atau kelompok (*objective information about individual or collective performance*)³⁵. Umpan balik memiliki dua fungsi bagi yang menerimanya. Pertama, fungsi instruksional. Kedua, fungsi motivasional. Umpan balik menuntut ketika menjelaskan peran atau mengajarkan perilaku baru (*feedback instructs when it clarifies role or teaches new behavior*). Di sisi lain, umpan balik memotivasi ketika berfungsi sebagai imbalan atau menjanjikan suatu imbalan (*feedback motivates when it serves as a reward or promises a reward*)³⁶. Ketika dipertimbangkan secara luas, umpan balik kinerja merupakan sarana bagi hal-hal berikut ini: (1) bimbingan: perbaikan yang harus dilakukan oleh pekerja dalam kinerjanya, dan langkah-langkah yang bisa dia ambil untuk perbaikan. Ini berada di antara tanggungjawab manager paling dasar; (2) evaluasi: bagaimana organisasi memandang kinerja pegawai sehubungan dengan harapan dan bagi orang lain. Apakah pegawai bekerja dengan baik, buruk atau rata-rata? (3) pengakuan: mengungkapkan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan; (4) imbalan: pengakuan yang dituangkan dalam sesuatu yang bisa dijangkau (biasanya uang); dan (5) arah: menyampaikan atau memperkuat apa yang diperlukan organisasi, nilai-nilai dan harapan dari

³⁵ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2004), p. 326.

³⁶ *Ibid.*, p. 326.

pegawai³⁷. Lima aspek dan hasil umpan balik ini diperlukan bagi karyawan dan organisasi. Meskipun kebanyakan orang memiliki tingkat tanggung jawab dan ingin menyelesaikan tugasnya, motivasi menurun tajam jika tidak seorangpun memperhatikan. Di sisi lain, jika tidak seorangpun yang memperhatikan kecuali ketika sesuatu berubah buruk, motivasi segera akan berubah menjadi kebencian³⁸. mungkin setelah perilaku yang tidak memadai terjadi Umpan balik penting dalam mempertahankan motivasi. Agar efektif secara maksimal, umpan balik harus disajikan secepat³⁹. Artinya, umpan balik perlu diberikan tepat waktu agar lebih faktual dan kontekstual. Pemberian umpan balik dengan tenggang waktu lama dapat menyebabkan distorsi makna dari muatan umpan balik yang diberikan karena dianggap kurang penting.

Berdasarkan lima dimensi di atas atau yang disebut ciri-ciri intrinsik pekerjaan, Hackman dan Oldham mengembangkan model karakteristik kerja dari motivasi kerja. Keduanya mengasumsikan bahwa ciri-ciri pekerjaan di atas menimbulkan tiga kritikal *psychological states*, yaitu: (1) *experienced meaningfulness of the work*; (2) *experienced responsibility for outcomes of the work*. (3) *knowledge of the actual results of the work activities*⁴⁰. Ketiga kondisi psikologik kritikal ini menghasilkan empat macam *personal and work outcomes* (keluaran pribadi dan

³⁷ David Sirota, Louis A Mischkind and Michael Irwin Meltzer, *The Enthusiastic Employee* (New Jersey: Pearson Education, 2005), p. 208.

³⁸ *Ibid.*, p. 209.

³⁹ Duane P. Schultz, and Sydney Ellen Schultz, *Psychology and Work Today* (New Jersey: Pearson Education, 2006), p.170.

⁴⁰ Luthans, *op. cit.*, p. 350.

kerja), yaitu: (1) motivasi kerja internal tinggi; (2) unjuk kerja bermutu tinggi; (3) kepuasan kerja tinggi dengan pekerjaan; (4) angka kemangkiran dan keluar pegawai rendah.

Berdasarkan ciri intrinsik pekerjaan atau yang disebut *core job dimensions*, Hackman dan Oldham membuat suatu rumus untuk mengetahui skor potensi motivasi (*motivation potential score = MPS*) sebagai berikut⁴¹:

$$MPS = \left[\frac{(\text{skill variety} + \text{task identity} + \text{task significance})}{(\text{autonomy} \times \text{feedback})^3} \right]$$

Selain pandangan Hackman dan Oldham tersebut, ada juga pendapat lain mengenai karakteristik pekerjaan. Menurut Stone dan Gueuthal, karakteristik pekerjaan memiliki enam dimensi, yaitu: (1) keragaman (*variety*), (2) otonomi (*autonomy*), (3) interaksi yang dibutuhkan (*required interaction*), (4) interaksi pilihan (*optional interaction*), (5) pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan (*knowledge and skill required*), dan (6) tanggung jawab (*responsibility*)⁴². Apabila dibandingkan dengan dimensi inti karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham, terlihat ada beberapa dimensi inti yang sama, yaitu variasi dan otonomi. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan pada dasarnya juga sama dengan variasi keterampilan dalam dimensi inti karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham.

⁴¹ *Ibid.*, p. 351.

⁴² Ivancevich, Konopaske and Matteson, *op. cit.*, p. 148..

Di samping itu masih ada satu paket karakteristik pekerjaan lain dari Sims, Jr., Szilagyi & Keller sebagaimana dikutip oleh Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske berikut⁴³:

Characteristic	Description
<i>Variety</i> (Keragaman)	<i>Degree to which a job employees to perform a wide range of in their work, and/or degree to which employees must use a variety of equipment and procedures in their work.</i> (Derajat dimana pekerjaan membutuhkan karyawan yang dapat mengerjakan operasi dengan rentang yang lebar, dan/ atau derajat dimana karyawan harus menggunakan serangkaian peralatan dan prosedur di pekerjaan mereka).
<i>Autonomy</i> (otonomi)	<i>Extent to which employees have a major say in scheduling their work, selecting the equipment they use, and deciding on procedures to be followed</i> (Tingkat dimana karyawan mempunyai satu bidang utama katakanlah mejadual kerja mereka, menyeleksi peralatan yang digunakan, dan memutuskan prosedur yang harus diikuti).
<i>Task identity</i> (indentitas tugas)	<i>Extent to which employees do an entire or whole piece of work and can clearly identify whith the result of their efforts.</i> (Tingkat dimana karyawan melakukan segala atau seluruh bagian kerja dan bisa jelas

⁴³ James L. Gibson, et al., *Organizations : Behavior, Structure, Processes* (Boston: McGraw-Hill, 2009), p. 379.

Characteristic

Description

Feedback
(umpan balik)

mengidentifikasi hasil upaya mereka)

Degree to which employees, as they are working, receive information that reveal how well they are performing on the job

(Derajat dimana karyawan, karena mereka bekerja menerima informasi yang menyatakan seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaan mereka).

Dealing with others
(Berhubungan dengan pihak lain)

Degree to which a job requires employees to deal other people to complete their work.

(Derajat dimana suatu pekerjaan membutuhkan karyawan bersangkutan berhubungan dengan pihak lain guna menyelesaikan kerja mereka).

Friendship opportunities
(Peluang persahabatan)

Degree to which a job allows employees to talk with one another on the job and to establish informal relationship with other employees at work.

(Derajat dimana suatu pekerjaan memungkinkan karyawan berbicara satu dengan lainnya di dalam pekerjaan dan menjalin suatu hubungan informasi dengan karyawan lain di dunia kerja)

Dari enam dimensi karakteristik pekerjaan versi Sims, Jr., Szilagyi & Keller, empat di antaranya sama dengan formula atau model sebelumnya, yakni keragaman, otonomi, identitas tugas, dan umpan balik. Sedangkan dua lainnya, yaitu berhubungan dengan pihak lain dan peluang persahabatan, relatif berbeda.

Konsep karakteristik pekerjaan terkait dengan desain pekerjaan. Ada tiga macam cara memandang subjek desain pekerjaan, yaitu: pendekatan mekanistik, motivasional, dan secara biologis. Pada desain pekerjaan mekanistik, setiap pekerja hanya diharuskan melakukan satu atau dua hal yang sederhana, terus menerus. Kebanyakan dari pekerjaan ini amat mudah dipelajari dan dilakukan. Pada desain pekerjaan motivasional, ketika keterbatasan pendekatan mekanistik menjadi jelas, mulai mencari cara membuat pekerjaan lebih bervariasi dan menantang. Sedangkan pada desain pekerjaan secara biologis, atau lazim *ergonomik*, merupakan usaha sistematis untuk membuat pekerjaan seaman mungkin⁴⁴. Ini artinya bahwa karakteristik pekerjaan diperlukan karena adanya desain pekerjaan yang menuntut karakteristik pekerjaan tertentu yang sesuai.

Karakteristik pekerjaan baru bermakna apabila dipersepsi oleh individu, dan dari persepsi itu lalu muncul sikap dan perilaku. Persepsi dalam artian ini, menurut Champoux, adalah proses kognitif yang membiarkan seseorang merasakan dorongan dari lingkungan. Pengaruh dorongan tersebut dapat dirasakan dalam bentuk penglihatan, sentuhan, kenikmatan, penciuman dan pendengaran. Dorongan tersebut dapat berasal dari orang lain, kejadian-kejadian, objek fisik dan ide-ide⁴⁵. Robbin memberikan batasan bahwa persepsi adalah proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan inderanya dalam rangka memberikan

44 James A. F. Stoner, R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert JR., Management (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1995), pp. 363-367.

45 Joseph Champoux, Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations (USA: South-Western, 2006), p. 100.

makna kepada lingkungannya⁴⁶. Sementara McShane dan Von Glinow mendefinisikan persepsi sebagai proses penerimaan informasi dan membuat pengertian tentang dunia di sekelilingnya⁴⁷. Dari beberapa definisi ini tampak bahwa pada intinya persepsi adalah bagaimana individu menilai dan memberikan pendapat mengenai suatu objek, atau apa yang dilihat dan dirasakan.

Atkinson dan Hilgard menyatakan bahwa sebagai cara pandang, persepsi timbul karena adanya respon terhadap stimulus. Stimulus yang diterima seseorang sangat kompleks, stimulus masuk ke dalam otak, kemudian diartikan, ditafsirkan serta diberi makna melalui proses yang rumit baru kemudian dihasilkan persepsi⁴⁸. Dalam hal ini menurut Gibson, persepsi mencakup penerimaan stimulus (*inputs*), pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap, sehingga orang dapat cenderung menafsirkan perilaku orang lain sesuai dengan keadaannya sendiri⁴⁹. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi mencakup tiga tahapan proses, yakni penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan atau penafsiran stimulus.

46 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa: Benyamin Molan (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2006), p. 169.

47 Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Essentials* (New York: McGraw-Hill, 2009), p. 47.

48 R. C. Atkinson dan E.R. Hilgard, *Pengantar Psikologi*, diterjemahkan oleh Nurjanah Taufik dan Rukmini Barhana (Jakarta: Erlangga, 1991), p. 209.

49 James Gibson, *Organisasi Perilaku, Struktur dan Proses*. Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid (Jakarta: Erlangga, 1996), p. 54.

Terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi persepsi individu, antara lain: (1) Orang atau obyek yang diamati. Setiap individu berusaha membuat penilaian terhadap tingkah laku orang atau obyek yang diamati dengan memberikan perhatian (atensi) pada orang/obyek tersebut, namun seringkali individu tidak menyadari faktor yang mempengaruhi penilaiannya. Proses persepsi dipengaruhi oleh status orang atau obyek yang diamati; (2) Situasi. Aspek-aspek situasional juga berkaitan dengan proses perseptual. Jabatan seseorang atau Kebijakan tertentu dalam organisasi akan mempengaruhi obyek yang diamati; (3) Pengamat. Persepsi juga dipengaruhi oleh kondisi dalam diri individu yang melakukan pengamatan. Salah satu aspek internal yang mempengaruhinya adalah faktor kebutuhan. Seseorang cenderung mengarahkan perhatiannya pada hal-hal yang dapat memenuhi kebutuhannya, sehingga individu dapat menginterpretasikan suatu masalah dengan cara yang berbeda; (4) Persepsi diri. Bagaimana seseorang memandang dirinya akan mempengaruhi persepsinya. Konsep diri adalah bagaimana individu memandang dirinya sendiri. Struktur diri ini tidak hanya khas tetapi juga konsisten bagi setiap individu; (5) Karakteristik pribadi. Karakteristik pribadi seseorang mempengaruhi persepsinya terhadap orang lain. Jika seseorang menerima dirinya sendiri, maka ia akan cenderung memandang aspek-aspek yang menyenangkan pada diri orang lain dari sudut pandang kelemahan dirinya sendiri⁵⁰. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi dapat

⁵⁰ Djalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), p. 95.

dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain: Orang atau obyek yang diamati, situasi, pengamat, persepsi diri, dan karakteristik pribadi.

Dari uraian mengenai karakteristik pekerjaan di atas dapat disintesis bahwa karakteristik pekerjaan adalah penilaian atas atribut-atribut pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas spesifik yang dilakukan pekerja dan dianggap dapat mempengaruhi perasaannya yang meliputi indikator: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik, berhubungan dengan pihak lain, dan peluang persahabatan.

3. *Reward System*

Dalam sejumlah literatur muncul istilah *reward* dan *compensation* yang sebenarnya memiliki makna sama, atau sekurang-kurangnya serupa, yakni balas jasa yang diberikan kepada seseorang karena aktivitas kerja yang dilakukan. Oleh karena kesamaan atau keserupaan makna tersebut, maka dalam disertasi ini digunakan istilah *reward* saja, yang mencakup pula kompensasi.

Istilah *reward* adakalanya tidak berdiri sendiri, melainkan digabung dengan istilah *system*. Penggabungan tersebut tentu saja menghasilkan makna baru. Untuk mencapai pemahaman yang komprehensif atas makna baru tersebut, kiranya perlu diulas terlebih dahulu apa itu *system* dan *reward*.

Menurut Lucas, sistem merupakan kumpulan atau himpunan unsur, komponen atau variabel-variabel yang terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu

sama lain dan terpadu⁵¹. Sedangkan bagi Kort dan Silberschatz, sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama, untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan suatu sasaran tertentu⁵². Sebuah sistem, menurut Anthony & Vijay Govindarajan, merefleksikan cara yang biasanya berulang kali dilakukan untuk melaksanakan suatu aktivitas atau seperangkat aktivitas. Sistem diwarnai dengan serangkaian langkah yang berirama, terkoordinir dan terulang yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan khusus⁵³. Selain itu, dalam pandangan McKenna, suatu sistem yang terdiri atas input, proses transformasi, output dan timbal balik dari lingkungan, merupakan satuan terorganisir yang terdiri atas dua atau beberapa bagian atau subsistem yang saling tergantung, dan bisa dibedakan dari lingkungannya dengan batasan yang jelas⁵⁴. Dari definisi, pengertian atau batasan di atas tampak bahwa sistem merupakan kumpulan lebih dari dua unsur, komponen atau variabel yang terorganisasi, saling berinteraksi dan saling tergantung satu sama lain secara teratur dan terpadu sebagai sarana mencapai tujuan.

Tentang *reward*, McKenna mengemukakan bahwa *reward* merujuk pada berbagai aktivitas organisasi yang ditujukan bagi alokasi kompensasi dan tunjangan bagi pegawai sebagai imbalan atas usaha dan sumbangan yang

⁵¹ Rijanto Tosin dan Indra Eka Putra, *Cara Mudah Belajar Microsoft Access 2000* (Jakarta: Dinastindo, 2000), p. 5.

⁵² Henry F. Korth & Abraham Silberschatz, *Database System Concepts* (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1991), p. 5.

⁵³ Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan, *Management Control Systems* (New York: McGraw Hill, 2007), p. 6.

⁵⁴ Eugene McKenna, *Business and Psychology: Organizational Behavior* (New York: Psychology Press, 2006), p. 13.

dibuat untuk mencapai tujuan organisasi⁵⁵. Sedangkan Armstrong sebagaimana dikutip Millmore *et al.* mendefinisikan imbalan sebagai “*how people are rewarded in accordance with their value to the organization. It is concerned with both financial and non financial rewards and embraces the philosophies, strategies, policies, plans and process used by organizations to develop and maintain reward system*”⁵⁶. Definisi ini menunjukkan bahwa imbalan adalah sejauhmana orang dihargai sesuai dengan nilainya terhadap organisasi. Hal tersebut baik terkait dengan imbalan keuangan maupun non keuangan dan mencakup filosofi, strategi, kebijakan, rencana, dan proses yang digunakan organisasi untuk mengembangkan dan memelihara sistem imbalan. Sementara itu bagi Ruky, imbalan mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan (organisasi) untuk pekerja dan diterima atau diminati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung (pada suatu hari nanti)⁵⁷. Dari berbagai definisi ini tampak bahwa *reward* merupakan rangkaian sejumlah unsur atau komponen balas jasa yang diberikan kepada seseorang atas kontribusinya terhadap organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *reward system* merupakan rangkaian sejumlah unsur atau komponen balas jasa yang diberikan kepada seseorang

⁵⁵ *Ibid.*, p. 608.

⁵⁶ Mike Millmore, Philip Lewis, Mark Saunders, Andrian Thornhill, and Trevor Morrow, *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues* (Harlow: Prentice Hall, 2007), p. 395.

⁵⁷ Achmad S. Ruky, *Manajemen Penggajian & Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2000), p. 9.

atas kontribusinya terhadap organisasi yang berlangsung secara terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain, teratur dan terpadu sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi.

Reward system perlu mengindahkan prinsip-prinsip program *reward* yang baik. Menurut Hiam, prinsip-prinsip tersebut meliputi: (1) *reward* hendaknya memberikan timbal balik positif bagi setiap orang; (2) *reward* hendaknya memberikan timbal balik tentang kinerja, bukan orang; dan (3) *reward* hendaknya memberikan timbal balik sementara yang akurat dan bisa dicapai⁵⁸. Ini berarti bahwa *reward system* perlu dilaksanakan dengan mengacu pada prinsip dan parameter yang jelas.

Selain itu, Kreitner dan Kinicki mengemukakan tiga hal yang perlu diperhatikan dalam *reward system*, yakni: norma, kriteria distribusi dan hasil sistem yang diinginkan. Terkait dengan norma, dalam teori persamaan, hubungan majikan-pegawai bisa dipandang sebagai hubungan pertukaran. Pegawai menukarkan waktu dan bakatnya demi *reward*. Idealnya, empat norma alternatif menentukan sifat pertukaran ini. Dalam bentuk murni, masing-masing mengarah pada sistem distribusi *reward* yang sangat berbeda, yaitu: memaksimalkan keuntungan, keadilan, persamaan, dan kebutuhan. Mengenai kriteria distribusi, terdapat tiga kriteria yang dianjurkan, yakni: (1) kinerja: hasil (kinerja individu, kelompok atau organisasi; kuantitas dan kualitas); (2) pelaksanaan: tindakan dan perilaku, seperti: kerja tim,

⁵⁸ Alexander Hiam, *Motivating & Rewarding Employees* (Massachusetts: Adams Media Corporation, 1999), p. 187.

kerjasama, pengambilan risiko, dan kreativitas; dan (3) pertimbangan di luar pekerjaan: tipe kerja, sifat kerja, keadilan, lama kerja, tingkatan dalam hirarki dan sebagainya, dihargai. Ikhwal hasil, suatu *reward system* yang baik hendaknya menarik orang-orang berbakat dan memotivasi serta memuaskannya ketika memasuki organisasi. Selanjutnya, suatu *reward system* yang baik hendaknya memacu pertumbuhan dan perkembangan pribadi serta mempertahankan orang-orang berbakat itu⁵⁹. Uraian mengenai prinsip-prinsip ini memperlihatkan bahwa *reward system* harus dirancang, dibangun dan diberikan berdasarkan prinsip-prinsip khusus yang mengacu dan sekaligus menjamin kepentingan/kebutuhan individu (pekerja) dan tercapainya tujuan organisasi.

Reward system memiliki sejumlah fungsi. Pertama, fungsi motivasi. *Reward* diberikan kepada pegawai agar memotivasi kinerjanya dan mendorong kesetiaan dan rasa memiliki⁶⁰. Kedua, fungsi pengawasan. Semua *reward* memiliki potensi untuk mengontrol. *Reward* mengontrol perilaku ketika ditujukan pada individu yang menyelesaikan tugas tertentu atau bekerja di tingkat tertentu⁶¹. Ketiga, fungsi informasi. *Reward* juga menyampaikan informasi tentang keahlian atau kemampuan seseorang ketika dihubungkan dengan kinerja atau kemajuan, seperti ketika para guru memuji siswa untuk mempelajari keahlian baru atau memperoleh pengetahuan baru, pengawas memberi pekerja kenaikan upah untuk bekerja di atas standar, dan orangtua

⁵⁹ Kreitner & Kinicki, *op. cit.*, pp. 338-340.

⁶⁰ Luthans, *op. cit.*, p. 93.

⁶¹ Schunk, Pintrich & Meece, *op. cit.*, p. 261.

membelikan anaknya mainan untuk membuat ruangan tetap bersih⁶². Hal ini menunjukkan bahwa *reward* memiliki peran atau fungsi penting dalam kaitannya dengan motivasi, pengawasan dan pemberian informasi kepada seseorang (pegawai).

Terkait dengan fungsi tersebut, maka untuk menjamin agar efektivitas *reward system* terjaga dengan baik, para ahli menawarkan berbagai formula *reward system*. Salah satu di antaranya yang paling populer adalah *reward system* ekstrinsik dan intrinsik. Menurut Vecchio, *reward* ekstrinsik muncul dari sumber yang berada di luar individu, sementara *reward* intrinsik bisa lebih tepat disebutkan sebagai mengatur sendiri (muncul dari dalam diri individu). Contoh *reward* ekstrinsik adalah upah, tunjangan luar, promosi dan penghasilan tambahan; sedangkan *reward* intrinsik adalah perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab dan pertumbuhan pribadi⁶³. Sementara Gibson, Ivancevich & Donnelly mengemukakan bahwa *reward* ekstrinsik merupakan imbalan di luar kerja seperti: upah, promosi atau keuntungan tambahan, sedangkan *reward* intrinsik merupakan imbalan yang menjadi bagian dari pekerjaan sendiri seperti: tanggung jawab, tantangan, dan sifat hasil kerja⁶⁴. Sistem ini terasa komprehensif yang bukan hanya menjangkau aspek-aspek ekstrinsik yang berada di luar individu – seperti upah/gaji, tunjangan, insentif, penghasilan tambahan, dan

⁶² *Ibid.*

⁶³ Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior* (United State: Thomson South-Western, 2006), p. 92.

⁶⁴ Gibson, Ivancevich & Donnelly, *op. cit.*, p. 173.

promosi, tetapi juga menjangkau aspek-aspek intrinsik yang ada dalam diri individu – seperti perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab, tantangan dan pertumbuhan pribadi. Dengan demikian, sistem ini memiliki dimensi luas sehingga layak dijadikan parameter (indikator) untuk mengukur *reward system*.

Dari sudut pandang pengusaha, upah merupakan sarana yang ampuh untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Pertama, upah memiliki dampak luas pada sikap dan perilaku pegawai. Upah memengaruhi bentuk pegawai yang tertarik (dan tetap bersama) organisasi dan bisa menjadi sarana kuat untuk mengikat kepentingan pegawai dengan kepentingan organisasi yang lebih luas. Kedua, kompensasi pegawai merupakan biaya organisasi penting dan dengan demikian memerlukan penjelasan cermat. Sedangkan dari sudut pandang pegawai, kebijakan yang berkaitan dengan upah, gaji, dan pendapatan lain memengaruhi seluruh pendapatan dan dengan demikian standar hidup pegawai. Upah juga dianggap sebagai simbol status dan keberhasilan. Lebih dari itu, kebijakan dan program upah merupakan salah satu sarana sumber daya manusia terpenting untuk mendorong perilaku pegawai yang diharapkan dan mencegah perilaku yang tidak dikehendaki⁶⁵. Uraian ini memperlihatkan dampak *reward system* yang sangat luas, baik bagi pengusaha (organisasi) maupun individu. Dengan kondisi demikian, maka *reward system* penting untuk dipelihara sedemikian rupa agar sejalan dengan

⁶⁵ Noe, Raymond A., *at. al. Human Resource Management* (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2006), pp. 462-466.

keinginan, harapan dan tujuan pegawai serta mendukung upaya pencapaian tujuan organisasi.

Patton menunjukkan sejumlah kriteria bagi efektivitas *reward* sebagai berikut:

- a. Memadai: tingkat pemerintahan, serikat buruh dan manajemen minimal hendaknya dipenuhi;
- b. Sepadan: setiap orang hendaknya dibayar layak, sesuai dengan usaha, kemampuan dan pelatihannya;
- c. Seimbang: upah, keuntungan dan *reward* lain hendaknya memberikan suatu paket *reward* yang layak;
- d. Efektif biaya: upah jangan berlebihan, mempertimbangkan apa yang harus dibayar oleh organisasi;
- e. Terjamin: upah hendaknya cukup untuk membantu pekerja merasa terjamin dan membantunya dalam memenuhi kebutuhan dasarnya;
- f. Memberikan insentif: upah hendaknya memotivasi pekerjaan yang efektif dan produktif;
- g. Diterima pekerja: pekerja hendaknya memahami sistem upah dan merasakannya sebagai sistem yang layak bagi perusahaan atau dirinya sendiri⁶⁶. Ini berarti bahwa *reward system* harus dibangun dengan kriteria yang jelas, yang mengakomodir kepentingan organisasi dan anggotanya. Hal tersebut menunjukkan bahwa *reward system* dapat ditingkatkan. efektivitasnya, baik untuk

⁶⁶ Ivancevich, John M. *Human Resource Management* (New York: McGraw Hill, 2007), *op.cit.*, p. 295.

kepentingan pekerja maupun organisasi. Peningkatan ini diperlukan seiring dengan dinamika individu dan organisasi dalam menghadapi perubahan eksternal yang berlangsung secara terus menerus.

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa *reward system* adalah rangkaian sejumlah unsur atau komponen balas jasa yang diberikan kepada seseorang atas kontribusinya terhadap organisasi yang berlangsung secara terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain, teratur dan terpadu sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi yang meliputi upah/gaji, tunjangan, insentif, penghasilan tambahan, perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi.

4. Kepuasan Kerja

Persoalan kepuasan kerja tidak pernah surut menjadi bahan diskusi di tataran praktis maupun akademis, karena beberapa alasan. Pertama, kepuasan menunjukkan hasil pengalaman kerja dan tingkat kekecewaan tinggi yang membantu menunjukkan masalah organisasi yang memerlukan perhatian. Kedua, kekecewaan kerja berkaitan erat dengan absen, pergantian (pegawai) dan masalah kesehatan fisik dan mental⁶⁷. Ketiga, ketika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerja menjadi berkurang, komitmen pada organisasi rendah, suasana sangat negatif, dan serangkaian akibat negatif akan muncul. Pekerja yang tidak puas bisa terlibat dalam kemerosotan

⁶⁷ Slocum & Hellriegel, *op. cit.*, p. 328.

psikologi, kemerosotan fisik (tidak masuk tanpa alasan, pulang lebih awal, istirahat yang lama, atau kelambatan kerja), atau tindakan agresi yang berlebihan dan pembalasan terhadap kesalahan yang terjadi. Di sisi lain, karyawan yang puas bisa melakukan pelayanan di luar panggilan tugas, membuat laporan kerja yang baik, dan aktif terjun dalam semua bidang pekerjaannya⁶⁸, karyawan yang memiliki kepuasan tinggi percaya bahwa organisasi akan dapat memuaskan dalam jangka panjang, menjaga kualitas kerjanya, komitmen pada organisasi, memiliki ingatan yang tinggi, dan lebih produktif⁶⁹. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang vital bagi kehidupan karyawan dalam kaitannya dengan kinerja organisasi sehingga penting untuk diperhatikan.

Kepuasan kerja didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Menurut Spector, kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaannya dan berbagai aspek pekerjaannya. Sejauh mana orang suka (puas) dan tidak suka (tidak puas) terhadap pekerjaannya⁷⁰. Wanous, Reiches dan Hudy melihat kepuasan kerja sebagai sikap mengenai pekerjaan atau kerja seseorang⁷¹. Kemudian Nelson dan Quick mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja⁷². Sedangkan Locke

⁶⁸ Newstrom, *op. cit.*, p. 208.

⁶⁹ Barendse Research Incorporated, "Managing Job Satisfaction," p. 1, 2005 (<http://www.employeesatisfaction.com>).

⁷⁰ Paul E. Spector, *Job Satisfaction* (California: SAGE Publ., 1997), p. 2.

⁷¹ Robert A. Baron, Donn Byrne, and Nyla R. Branscombe, *Social Psychology* (Boston: Pearson, 2006), p. 540.

⁷² Debra L. Nelson and James Campbell Quick, *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges* (Ohio: South-Western, 2006), p. 87.

memberikan definisi kepuasan kerja sebagai hal melibatkan reaksi kognitif, afektif dan evaluatif atau sikap dengan menyatakan sebagai kondisi emosi positif atau menyenangkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Sementara itu, bagi Luthans, kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting⁷³. Dari beberapa pengertian, definisi dan batasan di atas terlihat bahwa kepuasan kerja merefleksikan kondisi emosi positif (menyenangkan) seseorang yang muncul dari penilaian atau pengalaman kerja.

Menurut Luthans, ada tiga dimensi yang pada umumnya diterima bagi kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan reaksi emosi terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil-hasil bisa memenuhi atau melebihi harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait. Semua itu adalah: (1) Kerja itu sendiri: sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan peluang menerima tanggung jawab; (2) Upah: jumlah ganti rugi keuangan yang diterima dan sampai di mana ini dianggap sepadan dibandingkan upah orang lain dalam organisasi; (3) Peluang promosi. Peluang bagi kemajuan dalam organisasi; (4) Pengawasan. Kemampuan pengawas memberikan bantuan teknik dan dukungan tingkah laku; (5) Mitra kerja: sejauh mana sesama pekerja secara teknik memadai dan secara sosial saling membantu⁷⁴. Hal yang

⁷³ Luthans, op. cit., p. 141.

⁷⁴ *Ibid.*, p. 142.

sama dikemukakan oleh Nelson dan Quick bahwa kepuasan kerja terdiri dari lima dimensi kerja khusus: upah, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, pengawasan, dan mitra kerja⁷⁵. Hal ini menunjukkan bahwa upah, pekerjaan, promosi, pengawasan, dan mitra kerja merupakan aspek-aspek pekerjaan yang cukup kuat mendatangkan kepuasan kerja.

Spector mengidentifikasi dimensi atau unsur kepuasan kerja dalam cakupan yang lebih luas dengan menambahkan beberapa unsur sebagaimana tampak pada tabel berikut⁷⁶:

Unsur	Deskripsi
Upah	Kepuasan dengan upah dan kenaikan upah
Promosi	Kepuasan dengan peluang promosi
Pengawasan	Kepuasan dengan pengawasan ketat seseorang
Tunjangan luar	Kepuasan dengan tunjangan tambahan
Imbalan satuan	Kepuasan dengan imbalan (tidak selalu uang) yang
Kondisi kerja	Kepuasan dengan aturan dan prosedur
Mitra kerja	Kepuasan dengan mitra kerja
Sifat Kerja	Kepuasan dengan tipe pekerjaan yang dilakukan
Komunikasi	Kepuasan dengan komunikasi dalam organisasi

Tabel 2.1: Unsur-unsur dari Penelitian Kepuasan Kerja

⁷⁵ Nelson & Quick, *op. cit.*, p. 120.

⁷⁶ Spector, *op. cit.*, p. 8.

Sedangkan Mullins menyebut serangkaian variabel yang lebih luas lagi dengan melibatkan individu, faktor sosial, budaya, organisasi dan lingkungan yang memengaruhi kepuasan kerja, dengan rincian: (1) Faktor individu, mencakup: kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status perkawinan, orientasi bekerja; (2) Faktor-faktor sosial, mencakup: hubungan dengan mitra kerja, kerja kelompok dan norma, kesempatan bagi interaksi, organisasi informal; (3) Faktor-faktor budaya, mencakup: sikap, keyakinan dan nilai yang mendasari; (4) Faktor organisasi, mencakup: sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan dan prosedur pegawai, hubungan pegawai, sifat kerja, teknologi dan organisasi kerja, pengawasan dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, kondisi kerja; (5) Faktor lingkungan, mencakup: pengaruh ekonomi, sosial, teknik dan pemerintah⁷⁷. Dari berbagai dimensi, unsur dan faktor tersebut dapat disarikan beberapa aspek penting dari kepuasan kerja yang memperoleh perhatian sama dari para pakar, yakni: pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, dan kondisi kerja.

Suatu meta analisis terbaru (yang memadukan hasil dari kajian sebelumnya) menyimpulkan bahwa ada hubungan moderat antara kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja. Dengan kata lain, para pekerja yang gembira benar-benar merupakan pekerja yang lebih produktif⁷⁸. Bahkan, penelitian pada umumnya setuju bahwa kepuasan kerja berdampak positif pada kepuasan konsumen. Ada dua alasan utama bagi hubungan ini.

⁷⁷ Mullins, Laurie J. *Management and Organizational Behaviour* (England: Prentice Hall, 2007), p. 701.

⁷⁸ McShane & von Glinow, *op. cit.*, p. 117.

Pertama, pegawai biasanya berada dalam situasi pikiran lebih positif ketika merasa puas dengan pekerjaan dan kondisi kerjanya. Pegawai dalam suasana hati yang baik akan menunjukkan keramahan dan emosi positif yang lebih alami dan sering, dan ini menciptakan emosi positif bagi konsumen. Kedua, pegawai yang puas tidak mungkin menghentikan pekerjaannya, jadi pegawai memiliki pengetahuan dan keahlian yang lebih baik untuk melayani klien⁷⁹. Hal ini mengisyaratkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya berdampak pada produktivitas kerja dan kinerja seseorang, tetapi juga berimplikasi positif pada kepuasan konsumen.

Dengan kondisi seperti itu, maka kepuasan kerja perlu ditingkatkan dari waktu ke waktu. Pedoman yang bisa dimanfaatkan untuk itu antara lain: (1) Membuat pekerjaan lebih menyenangkan; (2) Memberikan upah yang layak, tunjangan dan kesempatan promosi; (3) Sesuaikan orang dengan pekerjaan yang layak dengan kepentingan dan keahliannya; (4) Rancang pekerjaan yang membuat orang tertarik dan puas; dan (5) Perencanaan pekerjaan yang sesuai dengan orang⁸⁰. Ini berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja hanya mungkin dilakukan secara terkonsep, terpadu dan strategis.

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dirasakan seseorang yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja dan pengalaman kerja yang meliputi

⁷⁹ *Ibid.*, p. 118.

⁸⁰ Luthans, *op. cit.*, pp. 145-146.

indikator: pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, dan kondisi kerja.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan, *reward system* dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional antara lain dapat disimak pada uraian berikut.

1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Buchanan (1974), Eisenberger, Fasolo & Davis LaMastro (1990), Flynn & Tannenbaum (1993), Harris, Hirschfeld, Field & Mossholder (1993), Mathieu & Zajac (1990), dan Van Dyne, Graham & Dienesch (1994) memberikan dukungan secara meyakinkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan prediktor bagi komitmen organisasional. Harris et al. (1993) juga menemukan bahwa otonomi (sebagai salah satu dimensi karakteristik pekerjaan) memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional normatif pegawai⁸¹.

Lebih dari itu hasil penelitian Bhuian, Al-Shammari & Jefri juga memberikan dukungan yang kuat pengaruh variasi pekerjaan (sebagai dimensi karakteristik pekerjaan) terhadap komitmen⁸². Steers (1977) juga

⁸¹ Min Fang, "Job Characteristics and self-efficacy as Predictors of Organizational Commitment," Thesis Master of Science Degree William F. Harrah College of Hotel Administration, University of Nevada, Las Vegas, 2001, pp. 2-3.

⁸² Shadid N. Bhuian, Eid S. Al-Shammari, & Omar A. Jefri, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Characteristics: An Empirical Study of Expatriates in Saudi Arabia," International Journal of Commerce & Management, 1996, 6, p. 57.

menemukan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan anteseden komitmen organisasional. Glisson & Durisk (1988) juga membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian Chang & Lee (2006) juga menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasional⁸³. Hal ini mengisyaratkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2. Pengaruh *Reward System* terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian Cohen dan Gattiker yang dilakukan melalui studi meta analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh imbalan (*reward*) berbentuk pendapatan riil atau kepuasan pada pembayaran terhadap komitmen organisasi⁸⁴. Selain itu, penelitian Daniel dan Caryl hasilnya menunjukkan bahwa kombinasi imbalan, nilai-nilai biaya dan ukuran investasi merupakan prediktor terbaik bagi komitmen kerja⁸⁵. Hal ini menunjukkan bahwa imbalan (*reward*) memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional antara lain dilakukan oleh Lincoln & Kalleberg (1990), Mowday, Porter, & Steers

⁸³ Su-Chao Chang & Ming-Shing Lee, "Relationships among Personality Traits, Job Characteristics, Job Satisfaction and Organizational Commitment – An Empirical Study in Taiwan," *The Business Review* Vol. 6, 1, 2006, p. 201.

⁸⁴ Cohen, Aaron & Urs E. Gattiker. "Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-Analysis." *Journal of Business and Psychology*, Volume 9, No. 2, December 1994, p. 1.

⁸⁵ Ajila & Abiola, *op. cit.*, pp. 8-9.

(1982), Mueller, Boyer, Price, & Iverson (1994), dan Williams & Hazer (1986). Hasil penelitian mereka pada umumnya membuktikan bahwa kepuasan kerja adalah anteseden dari komitmen organisasional⁸⁶. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

4. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Aldag, Barr & Brief membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja, absensi, harapan terhadap pekerjaan, keterlibatan kerja, stres⁸⁷. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan prediktor atau anteseden yang memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh *Reward System* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian Lawler menyimpulkan bahwa imbalan (*reward*) intrinsik dan ekstrinsik yang diterima oleh karyawan memengaruhi kepuasan kerja⁸⁸. Kemudian penelitian Daniel dan Caryl juga menunjukkan hal yang sama bahwa penghargaan dan nilai biaya di tempat kerja merupakan prediktor terbaik kepuasan kerja⁸⁹. Selain itu, hasil penelitian O'Reily dan Caldwell juga memperlihatkan bahwa baik imbalan tugas (*task reward*) maupun imbalan organisasional (*organizational reward*) memberikan

⁸⁶ J. P. Slattery & T. T. R. Selvarajan, *Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention*. Paper presented for the Organizational Behavior and Organizational Theory track at the March 31, 2005 (Midwest Academy of Management Annual Meeting, 2005), p. 4.

⁸⁷ J. Ramon Aldag, Steve H. Barr, and Arthur P. Brief, *Measurement of Received Task Characteristics* (Psychology Bulletin, 1981), p. 158.

⁸⁸ Gibson, *et al.*, *op. cit.*, pp. 172-174.

⁸⁹ Chris Ajila & Awonusi Abiola, "Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization," *Journal of Social Science*, 8(1): 7-12 (2004), p. 8.

kontribusi terhadap kepuasan kerja⁹⁰. Hal ini menunjukkan bahwa *reward system* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

C. Kerangka Berpikir

Penelitian dalam rangka penulisan disertasi ini disusun berdasarkan kerangka berpikir sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasional

Sebagaimana sudah disinggung di atas bahwa karakteristik pekerjaan merefleksikan atribut-atribut tugas yang ada dalam pekerjaan yang meliputi: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Dalam konteks organisasi sekolah, kondisi kelima aspek karakteristik pekerjaan ini akan turut menentukan derajat komitmen organisasional kepala sekolah. Kondisi aktual aspek-aspek karakteristik pekerjaan yang dapat menjawab kegelisahan, kebutuhan, keinginan, harapan dan kepentingan kepala sekolah, akan dirasakan sebagai suatu yang melegakan, menyenangkan dan memuaskan, yang pada gilirannya akan menstimulasi kepala sekolah untuk berbuat lebih banyak dan lebih baik pada sekolah, agar di masa mendatang kepala sekolah memperoleh perasaan positif serupa atau bahkan lebih. Intensi berbuat lebih banyak dan lebih baik pada organisasi ini mencerminkan kekuatan individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi yang meliputi aspek: penerimaan terhadap nilai-nilai dan

⁹⁰ Lew Tek Yew, "Job satisfaction and affective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sarawak Malaysia," *Sunway Academic Journal*, Volume 4, 2007, p. 30.

tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Dengan demikian dapat diduga bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional kepala sekolah.

2. Pengaruh Langsung *Reward System* terhadap Komitmen Organisasional

Seperti lazimnya kebanyakan orang, kepala sekolah juga mempunyai kebutuhan, tidak terkecuali kebutuhan dasar berupa pangan, sandang (pakaian), dan tempat tinggal. Dalam rangka memenuhi kebutuhan itu, kepala sekolah memerlukan imbalan (*reward*) sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Kondisi ini membuat kepala sekolah bergantung pada imbalan, dan karena itu lalu membuatnya loyal pada sekolah sebagai organisasi yang memberikan imbalan. Loyalitas kepala sekolah antara lain mengemuka dalam bentuk sikap dan perilaku menjunjung tinggi nilai-nilai atau norma-norma yang berlaku di sekolah, serius dalam bekerja, terlibat aktif dalam berbagai kegiatan sekolah, dan ketidakmauan meninggalkan (pindah) sekolah. Loyalitas ini merupakan wujud nyata komitmen kepala sekolah terhadap organisasi sekolah. Dengan demikian dapat diduga bahwa *reward system* memiliki pengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional kepala sekolah.

3. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja merupakan kebutuhan setiap orang yang bekerja. Kebutuhan itu muncul karena kepuasan kerja merupakan ekspresi dari perasaan menyenangkan terhadap

berbagai aspek pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, dan upah. Perasaan menyenangkan tersebut akan mendorong seseorang berkerja dengan suka cita sehingga kondisi tersebut dengan atau tanpa disadari orang tersebut telah menunjukkan komitmennya terhadap organisasi. Komitmen dalam artian ini dapat berupa penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Dengan demikian dapat diduga bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasional kepala sekolah.

4. Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Setiap organisasi pada umumnya memiliki atau menyajikan karaktersitik pekerjaan yang spesifik sesuai kondisinya. Bahkan, dua organisasi yang sama-sama mempunyai *core business* serupa bisa saja memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda. Ini berarti bahwa dua SMK Swasta bisa memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda bagi kepala sekolah, paling tidak dalam hal kadarnya. Hal ini bisa terjadi karena kerakteristik pekerjaan merefleksikan atribut-atribut tugas yang ada dalam pekerjaan, yang dapat berupa variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Atribut-atribut ini meskipun ada dalam setiap organisasi namun kadarnya bisa tidak sama. Kondisi dari atribut-atribut pada masing-masing organisasi akan menentukan kadar penerimaan anggota organisasi. Apabila atribut-atribut tersebut sesuai dengan harapan,

kebutuhan, atau kepentingan anggota organisasi, akan dipersepsi positif oleh anggota organisasi dan karenanya kemudian dirasakan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Perasaan menyenangkan inilah yang lazim disebut kepuasan kerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja merupakan cerminan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang dirasakan individu yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja. Dengan demikian dapat diduga bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Langsung *Reward System* terhadap Kepuasan Kerja

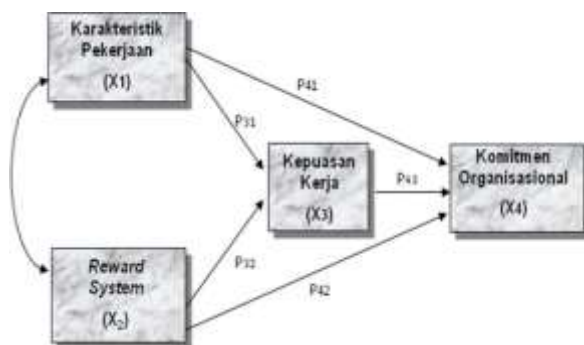
Salah satu tujuan pokok orang bekerja adalah memperoleh imbalan (*reward*). Dengan mendapat imbalan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya, terutama kebutuhan faali seperti pangan, sandang dan papan (tempat tinggal). Dalam hal imbalan yang diperoleh memadai, dapat pula dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan lain, seperti kebutuhan memperoleh rasa aman, kebutuhan mendapat status sosial, kebutuhan memperoleh penghargaan, sampai kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Ini berarti bahwa sistem imbalan (*reward system*) sangat penting dan vital bagi individu dalam bekerja. *Reward system* dalam artian ini adalah rangkaian sejumlah unsur balas jasa yang diberikan kepada seseorang secara terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain, teratur dan terpadu sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi yang dapat meliputi upah/gaji, tunjangan, insentif,

penghasilan tambahan, perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi.

Reward system yang dipersepsi dan dirasakan memadai oleh seseorang akan mendatangkan kepuasan, terutama apabila *reward system* diberikan berdasarkan prestasi (kinerja) individu serta sesuai dengan harapan dan kebutuhannya. Kepuasan dalam konteks ini merepresentasikan kepuasan kerja, yakni suatu kondisi emosi menyenangkan yang dirasakan seseorang yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang dapat meliputi aspek-aspek: pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, dan kondisi kerja. Dengan demikian dapat diduga bahwa *reward system* berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja kepala sekolah.

D. Model Hipotetik Penelitian

Merujuk pada kajian teoretik, hasil penelitian yang relevan dan kerangka berpikir di atas, dapat dibangun model hipotetik penelitian yang secara bagan dapat divisualkan sebagai berikut:



Gambar 2.2: Model Hipotetik Penelitian

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoretik, hasil penelitian yang relevan, dan kerangka berpikir di atas dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung secara positif karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.
2. Terdapat pengaruh langsung secara positif *reward system* terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.
3. Terdapat pengaruh langsung secara positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.
4. Terdapat pengaruh langsung secara positif karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.
5. Terdapat pengaruh langsung secara positif *reward system* terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mencari informasi empirik tentang pengaruh:

1. Karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.
2. Karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta
3. *Reward system* terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.
4. *Reward system* terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.
5. Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat di SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta. Lokasi ini dipilih karena selama ini belum pernah dilakukan penelitian secara intensif mengenai komitmen organisasional di SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta dilihat dari perspektif karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja. Uji coba instrumen dan penelitian lapangan dilaksanakan di lokasi tersebut. Sedangkan penyelenggaraan penelitian, dari tahap persiapan awal, penyusunan proposal, penyusunan instrumen, uji coba instrumen, penelitian lapangan, sampai penulisan laporan penelitian, berlangsung selama enam bulan, terhitung dari bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2010.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei, yaitu penelitian yang ditujukan untuk mengkaji populasi besar maupun kecil dengan menyeleksi dan mengkaji sampel yang dipilih dari populasi itu untuk menemukan insidensi, distribusi, dan interrelasi relatif dari variabel-variabel⁹¹. Survei digunakan untuk mempelajari sikap, keyakinan, nilai-nilai, demografi, tingkah laku, opini, kebiasaan, keinginan, ide-ide dan tipe informasi lain⁹². Dari data, fakta atau informasi itu kemudian dideskripsikan kondisi masing-masing variabel penelitian sehingga memungkinkan untuk diketahui pengaruh variabel yang satu dengan variabel yang lain, yang dalam konteks penelitian ini adalah pengaruh variabel eksogen (karakteristik pekerjaan dan *reward system*) terhadap variabel endogen (kepuasan kerja dan komitmen organisasional).

D. Populasi dan Sampling

Populasi target penelitian ini adalah seluruh Kepala Sekolah Menengah Kejuruan se Provinsi DKI Jakarta. Sedangkan populasi terjangkaunya sebagai kerangka sampel adalah Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta yang berjumlah 493 orang.

Untuk populasi 493 orang, menurut ketentuan Tabel Krejcie & Morgan, diperlukan sampel minimal 216 orang. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka sampel penelitian ini ditetapkan 216 orang. Pengambilan sampel dilakukan

⁹¹ Fred N. Kerlinger & Howard B. Lee, *Foundations of Behavioral Research* (Forth Worth: Harcourt Collge Publishers, 2000), p. 599.

⁹² James H. McMillan & Sally Schumacher, *Research in Education* (New Jersey: Pearson, 2006), p. 233.

secara *proportionate random sampling* sesuai sebaran Kepala SMK Swasta di lima wilayah Provinsi DKI Jakarta, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1: Rincian Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian

NO	NAMA SMKN	POPULASI	SAMPEL
1	Jakarta Pusat	55	$\frac{55}{493} \times 216 = 24$
2	Jakarta Timur	166	$\frac{166}{493} \times 216 = 73$
3	Jakarta Selatan	106	$\frac{106}{493} \times 216 = 46$
4	Jakarta Barat	100	$\frac{100}{493} \times 216 = 44$
5	Jakrta Utara	66	$\frac{66}{493} \times 216 = 29$
Jumlah		493	216

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian komitmen organisasional, karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk *rating scale* (skala peringkat) dan *Likert scale* (skala Likert). Dalam skala ini pernyataan-pernyataan yang diajukan dilengkapi dengan lima alternatif jawaban berikut bobotnya untuk setiap alternatif. Rinciannya adalah: Selalu/sangat setuju = 5, sering/setuju = 4, Jarang/Ragu-ragu = 3, Kadang-kadang/tidak setuju = 2, dan tidak pernah/sangat tidak setuju = 1.

Kuesioner sebagai instrumen penelitian dibuat berdasarkan kerangka teoretik yang dikukuhkan dalam bentuk definisi konseptual dan definisi operasional yang kemudian disajikan dalam bentuk kisi-kisi instrumen penelitian. Dari kisi-kisi tersebut selanjutnya dijabarkan dalam butir-butir pernyataan dan kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan untuk penelitian. Rincian definisi konseptual, definisi operasional, kisi-kisi, uji validitas dan reliabilitas untuk setiap variabel penelitian disajikan sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasional

a. Definisi Konseptual

Komitmen organisasional adalah kekuatan relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi.

b. Definisi Operasional

Komitmen organisasional adalah penilaian mengenai kekuatan relatif dari kepala sekolah dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi sekolah yang secara spesifik tampak dalam indikator: afektif, normatif, dan rasional.

Dari indikator-indikator ini dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Setiap butir pernyataan disertai lima alternatif jawaban dengan rentang skor tertinggi sampai terendah secara berurutan adalah: 5, 4, 3, 2 dan 1.

c. Kisi-kisi Instrumen Komitmen Organisasional

Rincian butir-butir pernyataan untuk tiap indikator variabel komitmen organisasional tampak pada tabel berikut.

Tabel 3.2: Kisi-kisi Instrumen Komitmen Organisasional

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1	Afektif	1-9	9
2	Normatif	10-17	8
3	Rasional	18-30	13
Total			30

d. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu kuesioner komitmen organisasional diuji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk melihat sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya⁹³. Sedangkan uji reliabilitas untuk melihat sejauh mana alat ukur (instrumen) dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama pada saat yang berbeda. Jadi, pengukuran reliabilitas berkenaan dengan konsistensi dan keakuratan pengukuran⁹⁴. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan juga tingkat dengan mana sebuah alat ukur akan selalu menunjukkan hasil yang sama bagi individu atau subjek penelitian yang diukur dengan alat ukur itu

⁹³ Saifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), p. 5.

⁹⁴ Saifuddin Azwar, *Penyusunan Skala Psikologi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), p. 87.

dalam waktu yang berbeda⁹⁵. Oleh karena data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk *rating scale* adalah data interval, maka uji validitas menggunakan rumus statistik Korelasi Product Moment dari Pearson, sedangkan untuk reliabilitas menggunakan formula *Alpha Cronbach*. Pengolahan data untuk kepentingan uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan program *SPSS versi 14 under Windows*. Berdasarkan hasil uji validitas variabel komitmen organisasional terdapat tiga item yang tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Ketiga item tersebut, yaitu item nomor: 1, 5 dan 17. Item tersebut tidak valid karena memiliki nilai r hitung < nilai r tabel untuk $n = 30$ (0,361). Perhitungan reliabilitas instrumen komitmen organisasional diperoleh koefisien Alpha sebesar 0.931, yang berarti instrumen komitmen organisasional memiliki reliabilitas yang tinggi. Dengan demikian instrumen penelitian komitmen organisasional dalam bentuk kuesioner yang terdiri dari 27 item pernyataan yang masing-masing mempunyai nilai r hitung > nilai r tabel (0,361) dan nilai koefisien Alpha = 0,931 valid dan reliabel sehingga layak dijadikan instrumen penelitian.

2. Karakteristik Pekerjaan

a. Definisi Konseptual

Karakteristik pekerjaan adalah atribut-atribut pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas spesifik yang dilakukan pekerja dan dianggap dapat mempengaruhi perasaannya.

⁹⁵ M. A. S. Imam Choumain, *Acuan Normatif Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi* (Jakarta: Al-Haramain Publishing House, 2006), p. 182.

b. Definisi Operasional

Karakteristik pekerjaan adalah penilaian atas atribut-atribut pekerjaan yang berisi sifat-sifat tugas spesifik yang dilakukan kepala sekolah dan dianggap dapat mempengaruhi perasaannya dalam bekerja di sekolah yang termanifestasi dalam indikator: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik, otonomi, tanggung jawab, berhubungan dengan pihak lain, dan peluang persahabatan.

Dari indikator-indikator ini dapat dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Setiap butir pernyataan disertai lima alternatif jawaban dengan rentang skor tertinggi sampai terendah secara berurutan adalah: 5, 4, 3, 2 dan 1.

c. Kisi-kisi Instrumen Karakteristik Pekerjaan

Rincian butir-butir pernyataan untuk tiap indikator variabel karakteristik pekerjaan pada tabel berikut.

Tabel 3.3: Kisi-kisi Instrumen Karakteristik Pekerjaan

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1	Variasi Keterampilan	1-6	6
2	Identitas tugas	7-12	6
3	Signifikansi tugas	13-18	6
4	Otonomi	19-24	6
5	Umpan balik	25-30	6
6	Berhubungan dengan pihak lain	31-32	3
7	Peluang persahabatan.	33-36	3
Total			36

d. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu kuesioner karakteristik pekerjaan dikalibrasi dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Oleh karena data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk *rating scale* adalah data interval, maka uji validitas menggunakan rumus statistik Korelasi Product Moment dari Pearson, sedangkan untuk uji reliabilitas menggunakan formula *Alpha Cronbach*. Pengolahan data untuk kepentingan uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan program *SPSS versi 14 under Windows*.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel karakteristik pekerjaan terdapat lima item yang tidak valid, sehingga tidak dapat dipakai untuk mengumpulkan data penelitian. Kelima item tersebut, yaitu item nomor: 2, 4, 13, 26 dan 32. Item tersebut tidak valid karena memiliki nilai r hitung $<$ nilai r tabel untuk $n = 30$ (0,361). Perhitungan reliabilitas instrumen karakteristik pekerjaan diperoleh koefisien Alpha sebesar 0.930, yang berarti instrumen karakteristik pekerjaan memiliki reliabilitas tinggi. Dengan demikian instrumen penelitian karakteristik pekerjaan dalam bentuk kuesioner yang terdiri dari 31 item pernyataan yang masing-masing mempunyai nilai r hitung $>$ nilai r tabel (0,361) dan nilai koefisien Alpha = 0,930 valid dan reliabel sehingga layak dijadikan instrumen penelitian.

3. Reward System

a. Definisi Konseptual

Reward system adalah rangkaian sejumlah unsur atau komponen balas jasa yang diberikan kepada seseorang atas kontribusinya terhadap organisasi yang berlangsung secara terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain, teratur dan terpadu sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Definisi Operasional

Reward system adalah penilaian mengenai rangkaian sejumlah unsur atau komponen balas jasa yang diberikan kepada kepala sekolah atas kontribusinya terhadap organisasi sekolah yang berlangsung secara terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain, teratur dan terpadu sebagai sarana untuk mencapai tujuan sekolah yang meliputi upah/gaji, tunjangan, insentif, penghasilan tambahan, perasaan mampu, kecakapan, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi.

Dari indikator-indikator ini dapat dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Setiap butir pernyataan disertai lima alternatif jawaban dengan rentang skor tertinggi sampai terendah secara berurutan adalah: 5, 4, 3, 2 dan 1.

c. Kisi-kisi Instrumen *Reward System*

Rincian butir-butir pernyataan untuk tiap indikator variabel *reward system* tampak pada tabel berikut.

Tabel 3.4: Kisi-kisi Instrumen *Reward System*

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1	Upah/gaji	1-5	5
2	Tunjangan	6-11	6
3	Insentif	12-15	4
4	Penghasilan tambahan	16-18	3
5	Perasaan mampu	19-22	4
6	Kecakapan	23-26	4
7	Tanggung jawab	27-30	4
8	Pertumbuhan pribadi	31-34	4
Total			34

d. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu kuesioner kebijakan organisasi dikalibrasi dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Oleh karena data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk *rating scale* adalah data interval, maka uji validitas menggunakan rumus statistik Korelasi Product Moment dari Pearson, sedangkan untuk reliabilitas menggunakan formula *Alpha Cronbach*. Pengolahan data untuk kepentingan uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan program *SPSS versi 14 under Windows*.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel *reward system* terdapat empat item yang tidak valid, sehingga tidak dapat dipakai untuk mengumpulkan data penelitian. Keempat item tersebut, yaitu item nomor: 6, 23, 27 dan 29. Item ini tidak valid karena memiliki nilai r hitung < nilai r tabel untuk $n = 30$ (0,361). Perhitungan reliabilitas instrumen *reward system* diperoleh koefisien Alpha sebesar 0.966, yang berarti instrumen *reward system*

memiliki reliabilitas tinggi. Dengan demikian instrumen penelitian *reward system* dalam bentuk kuesioner yang terdiri dari 30 item pernyataan yang masing-masing mempunyai nilai r hitung > nilai r tabel (0,361) dan nilai koefisien Alpha = 0,966 valid dan reliabel sehingga layak dijadikan instrumen penelitian.

4. Kepuasan Kerja

a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dirasakan seseorang yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja dan pengalaman kerja.

b. Definisi Operasional

Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dirasakan kepala sekolah yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja dan pengalaman kerja di sekolah yang meliputi indikator: pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, dan kondisi kerja.

Dari indikator-indikator ini dapat dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Setiap butir pernyataan disertai lima alternatif jawaban dengan rentang skor tertinggi sampai terendah secara berurutan adalah: 5, 4, 3, 2 dan 1.

c. Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja

Rincian butir-butir pernyataan untuk tiap indikator variabel kepuasan kerja tampak pada tabel berikut.

Tabel 3.5: Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1	Pekerjaan itu sendiri	1-6	6
2	Promosi	7-12	6
3	Pengawasan	13-18	6

4	Mitra Kerja	19-24	6
5	Kondisi Kerja	25-30	6
Total			30

d. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu kuesioner kepuasan kerja dikalibrasi dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Oleh karena data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk *rating scale* adalah data interval, maka uji validitas menggunakan rumus statistik Korelasi Product Moment dari Pearson, sedangkan untuk uji reliabilitas menggunakan formula *Alpha Cronbach*. Pengolahan data untuk kepentingan uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan dengan program *SPSS versi 14 under Windows*. Berdasarkan hasil uji validitas variabel kepuasan kerja terdapat empat item yang tidak valid, sehingga tidak dapat dipakai untuk mengumpulkan data penelitian. Keempat item tersebut, yaitu item nomor: 10, 14, 18 dan 30. Item ini tidak valid karena memiliki nilai r hitung < nilai r tabel untuk $n = 30$ (0,361). Perhitungan reliabilitas instrumen kepuasan kerja diperoleh koefisien Alpha sebesar 0.941, yang berarti instrumen kepuasan kerja memiliki reliabilitas tinggi. Dengan demikian instrumen penelitian kepuasan kerja dalam bentuk kuesioner yang terdiri dari 26 item pernyataan yang masing-masing mempunyai nilai r hitung > nilai r tabel (0,361) dan nilai koefisien Alpha = 0,941 valid dan reliabel sehingga layak dijadikan instrumen penelitian.

e. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis statistik deskriptif, uji persyaratan analisis, dan statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk mengetahui gambaran masing-masing variabel penelitian dilihat berdasarkan nilai rata-rata, median, modus, standar deviasi, varians, skor maksimum dan minimum, serta distribusi frekuensi dan histogram. Uji persyaratan analisis dilakukan dengan uji linearitas dan uji normalitas galat taksiran. Sedangkan analisis inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang dilengkapi dengan model persamaan struktural digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

f. Hipotesis Statistik

Berdasarkan hipotesis penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis statistik sebagai berikut:

1. $H_0 : P_{41} = 0$
 $H_1: P_{41} > 0$
2. $H_0 : P_{42} = 0$
 $H_1: P_{42} > 0$
3. $H_0 : P_{43} = 0$
 $H_1: P_{43} > 0$
4. $H_0 : P_{31} = 0$
 $H_1: P_{31} > 0$
5. $H_0 : P_{32} = 0$
 $H_1: P_{32} > 0$

P_{41} = Karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.

- P42 = *Reward system* berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.
- P43 = Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta
- P31 = Karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.
- P32 = *Reward system* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Untuk mengetahui gambaran data pada masing-masing variabel, berikut ini disajikan statistik deskriptif yang terdiri dari skor minimal, skor maksimal, jangkauan, nilai rata-rata, modus, median, simpangan baku dan varians. Selain itu, untuk melengkapi distribusi data juga disajikan tabel distribusi frekuensi dan histogram untuk memperjelas gambaran data penelitian. Deskripsi data untuk variabel komitmen organisasional, karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja dapat dilihat dalam uraian di bawah ini.

1. Komitmen Organisasional

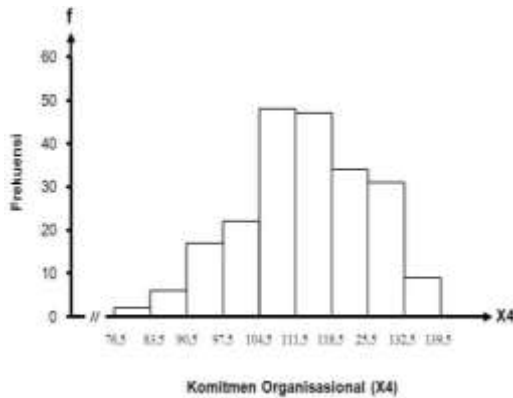
Berdasarkan hasil perhitungan validitas variabel komitmen organisasional, terdapat 27 butir pernyataan yang valid dari 30 butir pernyataan, sehingga secara teoretik skornya berada pada rentang antara 27-135. Data yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa skor empiriknya berada pada rentang antara 77-133 sehingga jangkauannya adalah 56. Hasil perhitungan analisis deskriptif menunjukkan nilai rata-rata = 112,995, nilai tengah (median) = 114, nilai yang sering muncul (modus) = 126, simpangan baku (standar deviasi) = 11,749, dan varians = 138,033.

Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 4.1
Distribusi Frekuensi Data Variabel Komitmen Organisasional

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1	77-83	2	0,93	0,93
2	84-90	6	2,78	3,70
3	91-97	17	7,87	11,57
4	98-104	22	10,19	21,76
5	105-111	48	22,22	43,98
6	112-118	47	21,76	65,74
7	119-125	34	15,74	81,48
8	126-132	31	14,35	95,83
9	133-139	9	4,17	100,00
	Jumlah	216	100	

Dari tabel distribusi frekuensi di atas, terlihat skor variabel komitmen organisasional dominan pada kelas interval 105 - 111 (22,22%), diikuti dengan kelas interval 112 - 118 (21,76%), dan 119 - 125 (15,74%). Urutan selanjutnya adalah distribusi frekuensi skor yang berada pada interval antara 126 - 132 (14,35%), 98 - 104 (10,19%), 91 - 97 (7,87%), 133 - 139 (4,17%), 84 - 90 (2,78%), dan terakhir 77 - 83 (0,93%). Adapun distribusi frekuensi tersebut secara visual dapat dilihat dalam bentuk histogram berikut ini.



Gambar 4.1
Histogram Variabel Komitmen Organisasional

2. Karakteristik Pekerjaan

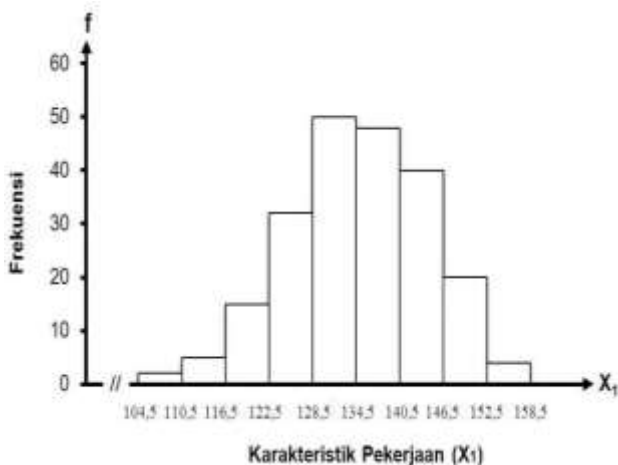
Untuk variabel karakteristik pekerjaan, dari hasil perhitungan validitas diketahui 31 butir pernyataan valid dari 36 butir pernyataan, sehingga secara teoretik skornya berada pada rentang antara 31-155. Sementara dari hasil penelitian diketahui skor empiriknya yang terendah adalah 105 dan tertinggi 153 sehingga jangkauannya adalah 48. Variabel karakteristik pekerjaan memiliki nilai rata-rata = 134,847, median = 135, dan modus = 139, simpangan baku = 9,50 dan varians = 90,26. Sebaran datanya dapat dilihat dalam tabel distribusi frekuensi berikut.

Tabel 4.2

Distribusi Frekuensi Data Variabel Karakteristik Pekerjaan

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Abslout	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1	105 –110	2	0,93	0,93
2	111 –116	5	2,31	3,24
3	117 –122	15	6,94	10,19
4	123 –128	32	14,81	25,00
5	129 –134	50	23,15	48,15
6	135 –140	48	22,22	70,37
7	141 –146	40	18,52	88,89
8	147 –152	20	9,26	98,15
9	153 –158	4	1,85	100,00
Jumlah		216	100	

Skor variabel karakteristik pekerjaan dominan pada kelas interval 129 - 134 dengan frekuensi sebanyak 23,15% dan diikuti pada kelas interval 135 - 140, yaitu 22,22% dan 141 - 146 (18,52%). Urutan selanjutnya adalah skor pada interval 123 - 128 (14,81%), 147 - 152 (9,26%), 117 – 122 (6,94%), 111-116 (2,31%), 153 – 158 (1,85), dan yang terakhir adalah 105 – 108 adalah 0,93%. Secara visual, distribusi frekuensi variabel karakteristik pekerjaan dapat dilihat dalam bentuk histogram berikut.



Gambar 4.2
Histogram Variabel Karakteristik Pekerjaan

3. *Reward System*

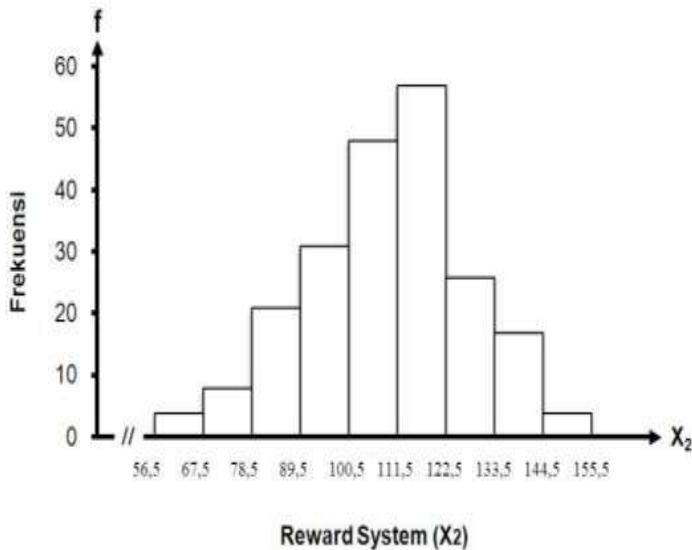
Variabel *reward system* memiliki butir pernyataan valid sebanyak 30 butir dari total butir pernyataan sebanyak 34, sehingga secara teoretik skornya berada pada rentang antara 30-150. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui skor empiriknya berada pada rentang antara 57 – 148 sehingga jangkauannya sebesar 91. Hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan nilai rata-rata = 109,065, median = 110, modus = 120, simpangan baku = 18,111, dan varians = 328,024. Sebaran data untuk variabel *reward system* dapat dilihat pada tabel distribusi frekuensi berikut.

Tabel 4.3

Distribusi Frekuensi Data Variabel *Reward System*

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Abslout	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1	57– 67	4	1,85	1,85
2	68– 78	8	3,70	5,56
3	79– 89	21	9,72	15,28
4	90 – 100	31	14,35	29,63
5	101– 111	48	22,22	51,85
6	112– 122	57	26,39	78,24
7	123 –133	26	12,04	90,28
8	134– 144	17	7,87	98,15
9	145– 155	4	1,85	100,00
Jumlah		216	100	

Merujuk pada data dalam tabel 4.3 ternyata distribusi frekuensi skor variabel *reward system* dominan pada interval 112 – 122 (26,39%), diikuti data pada interval 101 – 111 (22,22%) dan 90 – 100 (14,35%). Selanjutnya adalah interval 123 – 133 (12,04%), 79 – 89 (9,72%), 134 – 144 (7,87%), 68 – 78 (3,7%) dan terakhir 57 – 67 dan 145 – 155 masing-masing memiliki frekuensi sebesar 1,85%. Selanjutnya distribusi frekuensi variabel *reward system* dapat disajikan dalam bentuk histogram sebagai berikut.



Gambar 4.3
Histogram Variabel *Reward System*

4. Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan validitas variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat 26 butir pernyataan valid dari total 30 butir pernyataan, sehingga secara teoretik skornya berada pada rentang antara 26 - 130. Berdasarkan data hasil penelitian, diketahui skor terendah adalah 89 dan tertinggi 129 sehingga jangkauannya adalah 40. Perhitungan statistik deskriptif menunjukkan nilai rata-rata = 111,782, median = 112, modus = 114, simpangan baku = 8,874 dan varians =

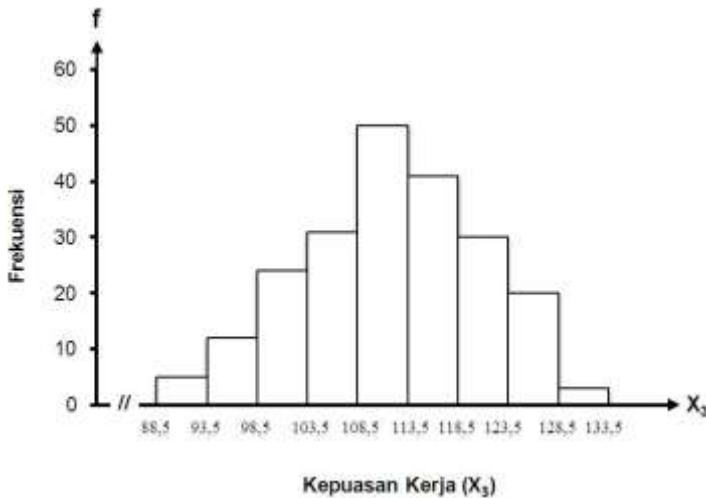
78,757. Adapun sebaran data variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel distribusi frekuensi berikut.

Tabel 4.4

Distribusi Frekuensi Data Kepuasan Kerja

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Abslout	Relatif (%)	Kumulatif (%)
1	89- 93	5	2,31	2,31
2	94- 98	12	5,56	7,87
3	99 - 103	24	11,11	18,98
4	104- 108	31	14,35	33,33
5	109- 113	50	23,15	56,48
6	114- 118	41	18,98	75,46
7	119- 123	30	13,89	89,35
8	124- 128	20	9,26	98,61
9	129- 133	3	1,39	100,00
Jumlah		216	100	

Berdasarkan distribusi data dalam tabel 4.4, terlihat sebaran skor variabel kepuasan kerja sebagian besar berada pada kelas interval 109 – 113, yaitu sebanyak 23,15%, diikuti data pada interval 114 – 118 (18,98%). Selanjutnya adalah skor pada interval 104 – 108 (14,35%), 119 – 123 (13,89%), 99- 103 (11,11%), 124 – 128 (9,26%), 94 – 98 (5,56%), 89 - 93 (2,31%) dan 129 – 133 (1,39%). Sementara distribusi frekuensi variabel kepuasan kerja jika dibuat dalam bentuk histogram akan tampak pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4
Histogram Variabel Kepuasan Kerja

B. Pengujian Persyaratan Analisis

Hasil pengujian persyaratan analisis yang terdiri dari uji normalitas dan linearitas disajikan pada uraian berikut.

1. Uji Normalitas Galat Taksiran

Salah satu uji statistik yang sering digunakan untuk menguji normalitas data adalah Lilliefors, sehingga dalam penelitian ini uji normalitas data juga dilakukan dengan Lilliefors. Dengan menggunakan Lilliefors pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ ketentuan yang digunakan adalah data berdistribusi normal jika $L_{hitung} < L_{tabel}$ dan data tidak berdistribusi normal jika $L_{hitung} > L_{tabel}$. Rangkuman hasil uji normalitas distribusi skor untuk masing-masing galat taksiran dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Ragkuman Hasil Uji Galat Taksiran

No	Galat Taksiran	L table ($\alpha=0,05$)	L hitung	Keterangan
1	X4 atas X1	0,0603	0,0580	Normal
2	X4 atas X2	0,0603	0,0332	Normal
3	X4 atas X3	0,0603	0,0528	Normal
4	X3 atas X1	0,0603	0,0462	Normal
5	X3 atas X2	0,0603	0,0217	Normal

Pada tabel 4.5 terlihat untuk perhitungan galat taksiran X4 atas X1 diperoleh L hitung sebesar 0,0580, sedangkan, (L tabel) untuk $n = 216$ pada $\alpha = 0,05$ adalah 0,0603. Dari hasil tersebut diketahui $L \text{ hitung} < L \text{ tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran X4 atas X1 berdistribusi normal. Hasil perhitungan galat taksiran X4 atas X2 diperoleh Lhitung sebesar 0,0332, sedangkan (L tabel) untuk $n = 216$ pada $\alpha = 0,05$ adalah 0,0603. Dari hasil tersebut terlihat $L \text{ hitung} < L \text{ tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran X4 atas X2 berdistribusi normal.

Selanjutnya pada hasil perhitungan normalitas untuk galat taksiran X4 atas X3 diperoleh Lhitung sebesar 0,0528 dan nilai Ltabel untuk $n = 216$ pada $\alpha=0,05$ adalah 0,0603. Dari hasil tersebut diketahui $L \text{ hitung} < L \text{ tabel}$, sehingga kesimpulannya galat taksiran X4 atas X3 berdistribusi normal. Untuk perhitungan galat taksiran X3 atas X1 didapatkan nilai L hitung 0,0462 dan nilai L tabel untuk $n = 216$ pada $\alpha = 0,05$ adalah 0,0603. Diketahui $L \text{ hitung} < L \text{ tabel}$, yang berarti galat taksiran X3 atas X1 berdistribusi normal. Sementara hasil perhitungan galat taksiran X3 atas X2 didapatkan nilai L hitung 0,0217 dan

nilai L tabel untuk $n = 216$ pada $\alpha = 0,05$ adalah 0,0603. Diketahui L hitung $<$ L tabel, yang berarti galat taksiran X_3 atas X_2 berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

2. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi

Hasil uji signifikan dan linearitas regresi untuk masing-masing pengaruh diuraikan sebagai berikut:

a. Signifikansi dan Linearitas Regresi Komitmen Organisasional (X_4) atas Karakteristik Pekerjaan (X_1)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional diperoleh konstanta (a) sebesar 4,151 dan koefisien regresi (b) 0,807. Dari nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut, maka dapat dituliskan persamaan regresi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional, $X_4 = 4,151 + 0,807X_1$. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas atas persamaan regresi tersebut disajikan pada tabel analisis varians (ANOVA) sebagaimana tampak pada tabel berikut.

Tabel 4.6
Tabel Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linearitas Regresi Komitmen Organisasional atas Karakteristik Pekerjaan

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F hitung	F tabel	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	216	2787555,00000				
Regresi (a)	1	2757878,00463				
Regresi (b/a)	1	12643,33900	12643,3390	158,843**	3,89	6,75
Sisa (S)	214	17033,65837	79,59653			
Tuna Cocok (TC)	41	3049,47224	74,37737	0,920 ^{ns}	1,46	1,70
Galat (G)	173	13984,18413	80,83343			

Keterangan:

** = Persamaan regresi sangat signifikan ($F_{hitung} = 158,843 > F_{tabel} = 6,75$) pada $\alpha = 0,01$

^{ns} = Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} = 0,920 < F_{tabel} = 1,46$) pada $\alpha = 0,05$

Dari tabel 4.6 diketahui nilai F hitung sebesar 158,843, sedangkan nilai F tabel pada tingkat kesalahan (α) 0,01 adalah 6,75. Nilai F hitung > F tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi komitmen organisasional atas karakteristik pekerjaan adalah signifikan. Sementara untuk uji linearitas diperoleh nilai F hitung = 0,920, sedangkan nilai F tabel pada tingkat kesalahan (α) = 0,05 dengan dk pembilang 41 dan dk penyebut 173 sebesar 1,46. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai F hitung < F tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel komitmen organisasional atas karakteristik pekerjaan berbentuk linear.

b. Signifikansi dan Linearitas Regresi Komitmen Organisasional (X4) atas *Reward System* (X2)

Berdasarkan pada hasil perhitungan regresi sederhana pengaruh *reward system* terhadap komitmen organisasional diperoleh konstanta (a) sebesar 75,283 dan koefisien regresi (b) 0,346. Dari nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut, maka dapat dituliskan persamaan regresi pengaruh *reward system* terhadap komitmen organisasional, $X_4 = 75,283 + 0,346X_2$. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas atas persamaan regresi tersebut disajikan pada tabel analisis varians (ANOVA) sebagaimana tampak pada tabel berikut.

Tabel 4.7
Tabel Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linearitas Regresi
Komitmen Organisasional atas *Reward System*

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F hitung	F tabel	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	216	2787555,00000				
Regresi (a)	1	2757878,00483				
Regresi (b/a)	1	8432,17833	8432,17833	84,938**	3,89	6,75
Sisa (S)	214	21244,81705	99,27485			
Tuna Cocok (TC)	69	8058,92260	116,79598	1,284 ^{ns}	1,39	1,59
Galat (G)	145	13185,89444	90,93720			

Keterangan:

** = Persamaan regresi sangat signifikan ($F_{hitung} = 84,938 > F_{tabel} = 6,75$) pada $\alpha = 0,01$
^{ns} = Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} = 1,284 < F_{tabel} = 1,39$) pada $\alpha = 0,05$

Hasil uji signifikansi regresi dari tabel 4.7 diperoleh nilai F hitung sebesar 84,938. Nilai ini lebih besar dari nilai F tabel pada tingkat kesalahan (α) 0,01, yaitu sebesar 6,75, sehingga menunjukkan bahwa persamaan regresi komitmen organisasional atas *reward system* adalah sangat signifikan. Pada pengujian linearitas diperoleh nilai F hitung = 1,284, sedangkan nilai F tabel pada tingkat kesalahan (α) 0,05 dengan dk pembilang 69 dan dk penyebut 145 adalah 1,39. Dari hasil tersebut diketahui nilai F hitung < F tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi variabel komitmen organisasional atas *reward system* berbentuk linear.

c. Signifikansi dan Linearitas Regresi Komitmen Organisasional (X4) atas Kepuasan Kerja (X3)

Berdasarkan pada hasil perhitungan regresi sederhana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional diperoleh konstanta (a) sebesar 20,687 dan koefisien regresi (b) 0,826. Dari nilai konstanta dan

koefisien regresi tersebut, maka dapat dituliskan persamaan regresi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional $X_4 = 20,687 + 0,826X_3$. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas atas persamaan regresi tersebut disajikan pada tabel analisis varians (ANOVA) sebagaimana tampak pada tabel berikut.

Tabel 4.8
Tabel Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linearitas Regresi
Komitmen Organisasional atas Kepuasan Kerja

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F hitung	F tabel	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	216	2787555,00000				
Regresi (a)	1	2757878,00463				
Regresi (b/a)	1	11546,73261	11546,7326	136,292**	3,89	6,75
Sisa (S)	214	18130,26276	84,72085			
Tuna Cocok (TC)	38	4072,64783	107,17494	1,342**	1,47	1,72
Galat (G)	176	14057,61494	79,87281			

Keterangan:

** = Persamaan regresi sangat signifikan ($F_{hitung} = 136,292 > F_{tabel} = 6,75$) pada $\alpha = 0,01$

** = Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} = 1,342 < F_{tabel} = 1,47$) pada $\alpha = 0,05$

Dari tabel 4.8 diketahui nilai F hitung yang diperoleh sebesar 136,292, sedangkan nilai F tabel pada tingkat kesalahan (α) 0,01 sebesar 6,75. Hasil tersebut menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi komitmen organisasional atas kepuasan kerja adalah sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh nilai F hitung 1,342 dan nilai F tabel pada tingkat kesalahan (α) 0,05 dengan dk pembilang 38 dan dk penyebut 176 adalah 1,47. Nilai F hitung $<$ nilai F tabel yang berarti persamaan regresi komitmen organisasional atas kepuasan kerja berbentuk linear.

- d. Signifikansi dan Linearitas Regresi Kepuasan Kerja (X_3) atas Karakteristik Pekerjaan (X_1)

Berdasarkan pada hasil perhitungan regresi sederhana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap

kepuasan kerja diperoleh konstanta (α) sebesar 18,476 dan koefisien regresi (b) 0,692. Dari nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut, maka dapat dituliskan persamaan regresi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja, $X_3 = 18,476 + 0,692X_1$. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas atas persamaan regresi tersebut disajikan pada tabel analisis varians (ANOVA) sebagaimana tampak pada tabel berikut.

Tabel 4.9
Tabel Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linearitas Regresi
Kepuasan
Kerja atas Karakteristik Pekerjaan

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F hitung	F tabel	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	216	2715919,00000				
Regresi (a)	1	2698986,22685				
Regresi (b/a)	1	9291,28734	9291,28734	260,203**	3,89	6,75
Sisa (S)	214	7641,48581	35,70788			
Tuna Cocok (TC)	41	1645,60962	40,13682	1,158 ^{ns}	1,46	1,70
Galat (G)	137	6993,62682	51,04839			

Keterangan:

** = Persamaan regresi sangat signifikan ($F_{\text{hitung}} = 260,203 > F_{\text{tabel}} = 6,75$) pada $\alpha = 0,01$

^{ns} = Regresi berbentuk linear ($F_{\text{hitung}} = 1,158 < F_{\text{tabel}} = 1,46$) pada $\alpha = 0,05$

Untuk uji signifikansi regresi, dari tabel 4.9 diketahui nilai F hitung yang diperoleh sebesar 260,203, sedangkan nilai F tabel pada tingkat kesalahan (α) 0,01 sebesar 6,75. Hasil tersebut menunjukkan bahwa $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi kepuasan kerja atas karakteristik pekerjaan adalah sangat signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh nilai F hitung 1,158 dan nilai F tabel pada tingkat kesalahan (α) 0,05 dengan dk pembilang 41 dan dk penyebut 137 adalah 1,46. Nilai $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ yang berarti persamaan

regresi kepuasan kerja atas karakteristik pekerjaan berbentuk linear.

- e. Signifikansi dan Linearitas Regresi Kepuasan Kerja (X3) atas *Reward System* (X2)

Berdasarkan pada hasil perhitungan regresi sederhana pengaruh *reward system* terhadap kepuasan kerja diperoleh konstanta (a) sebesar 79,910 dan koefisien regresi (b) 0,292. Dari nilai konstanta dan koefisien regresi tersebut, maka dapat dituliskan persamaan regresi pengaruh *reward system* terhadap kepuasan kerja $X_3 = 79,910 + 0,292X_2$. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linearitas atas persamaan regresi tersebut disajikan pada tabel analisis varians (ANOVA) sebagaimana tampak pada tabel berikut.

Tabel 4.10
Tabel Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linearitas Regresi
Kepuasan Kerja atas *Reward System*

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F hitung	F tabel	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	218	2715919,00000				
Regresi (a)	1	2698996,22685				
Regresi (b/a)	1	6023,01951	6023,01951	118,144**	3,89	6,75
Sisa (S)	214	10909,75364	50,98016			
Tuna Cocok (TC)	69	4144,35047	60,06305	1,287 ^{ns}	1,39	1,59
Galat (G)	145	6765,403175	46,65795			

Keterangan:

** = Persamaan regresi sangat signifikan ($F_{hitung} = 118,144 > F_{tabel} = 6,75$) pada $\alpha = 0,01$

^{ns} = Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} = 1,287 < F_{tabel} = 1,39$) pada $\alpha = 0,05$

Untuk uji signifikansi regresi, dari tabel 4.10 diketahui nilai F hitung yang diperoleh sebesar 118,144, sedangkan nilai F tabel pada tingkat kesalahan (α) 0,01 sebesar 6,75. Hasil tersebut menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$,

sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi kepuasan kerja atas *reward system* adalah signifikan. Untuk uji linearitas diperoleh nilai F hitung 1,287 dan nilai F tabel pada tingkat kesalahan (α) 0,05 dengan dk pembilang 69 dan dk penyebut 145 adalah 1,39. Nilai F hitung < nilai F tabel yang berarti bahwa persamaan regresi kepuasan kerja atas *reward system* berbentuk linear.

C. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menghitung koefisien jalur yang perhitungannya dilakukan dengan menggunakan *software* LISREL 8.70. Hasil pengujian hipotesis selanjutnya dibahas dengan cara mengaitkan pada teori-teori yang relevan. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, maka dapat diuraikan hasil penelitian dan pembahasan masing-masing hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis pertama yang diuji dalam penelitian ini adalah: "terdapat pengaruh langsung secara positif karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta." Hasil perhitungan koefisien jalur dan t hitung dengan menggunakan program LISREL untuk menguji hipotesis di atas disajikan dalam tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Karakteristik Pekerjaan
Terhadap Komitmen Organisasional

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (P ₄₁)	t hitung	t tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
216	0,45	5,25**	1,65	2,34

Keterangan:

** = Koefisien jalur sangat signifikan, $t_{hitung} (5,25) > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01 (2,34)$

Hasil perhitungan LISREL 8.7 sebagaimana terlihat pada tabel 4.11 menunjukkan koefisien jalur pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional (P₄₁) sebesar 0,45. Koefisien jalur yang diperoleh bernilai positif sehingga menunjukkan arah pengaruh positif karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional. Dengan merujuk skala positif koefisien jalur antara 0 sampai dengan 1, maka koefisien jalur sebesar 0,45 menunjukkan tingkat pengaruh yang tergolong cukup kuat.

Selanjutnya dari perhitungan di atas ditampilkan nilai t hitung, yaitu sebesar 5,25. Sementara nilai t tabel untuk dk = 214 pada tingkat kesalahan 1% sebesar 2,34. Nilai t hitung > t tabel, yang berarti H₁ diterima dan H₀ ditolak, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan: terdapat pengaruh langsung secara positif karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan peningkatan penilaian positif pada karakteristik pekerjaan menyebabkan peningkatan komitmen organisasional kepala sekolah.

Hasil pengujian hipotesis tersebut memberikan penegasan secara empiris tentang pentingnya karakteristik pekerjaan dalam mempengaruhi komitmen

organisasional. Secara logika dapat dimengerti jika karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Karakteristik pekerjaan merupakan kumpulan atribut-atribut tugas yang ada dalam pekerjaan seperti dalam bentuk variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Atribut-atribut tersebut apabila kondisinya sesuai dengan harapan kepala sekolah akan memberikan dorongan bagi tumbuhnya komitmen organisasional. Karakteristik pekerjaan seperti dalam bentuk otonomi akan memberikan semangat terhadap kepala sekolah dalam bekerja, karena setiap orang dalam bekerja menginginkan keleluasaan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Otonomi adalah karakteristik pekerjaan yang memberikan kebijaksanaan dan kendali tertentu bagi kepala sekolah untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan hal yang mendasar untuk menimbulkan rasa tanggung jawab dalam diri kepala sekolah. Dengan adanya rasa tanggung jawab ini, maka kepala sekolah akan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.

Bentuk karakteristik pekerjaan lain yang potensial menimbulkan komitmen organisasional adalah signifikansi tugas. Jika kepala sekolah merasakan bahwa apa yang dilakukan banyak memberikan manfaat bagi orang lain, diri sendiri atau keluarganya, maka akan semakin mendorong semangatnya untuk menuntaskan setiap pekerjaannya dan akan menimbulkan komitmen yang lebih kuat dalam menjalankan setiap tugas. Karakteristik pekerjaan lain yang penting bagi terwujudnya komitmen organisasional adalah umpan

balik. Umpan balik seperti dalam bentuk penghargaan atau pujian dari organisasi atau pimpinan menunjukkan adanya perhatian dan pengakuan atas eksistensi kepala sekolah dalam sebuah organisasi. Adanya pengakuan ini akan mendorong kepala sekolah untuk lebih antusias dan bersemangat dalam berperan serta dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Adanya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional juga telah dibuktikan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian Chang & Lee membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen organisasional⁹⁶. Penelitian lain sebagaimana dikutip Fang juga dilakukan Buchanan (1974), Eisenberger, Fasolo & Davis LaMastro (1990), Flynn & Tannenbaum (1993), Harris, Hirschfeld, Field & Mossholder (1993), Mathieu & Zajac (1990), dan Van Dyne, serta Graham & Dienesch (1994) yang hasilnya menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan prediktor bagi komitmen organisasional⁹⁷. Selain itu, penelitian Bhuian, Al-Shammari & Jefri juga memberikan dukungan kuat pengaruh variasi keterampilan, yang merupakan salah satu dimensi karakteristik pekerjaan, terhadap komitmen organisasional⁹⁸.

⁹⁶Su-Chao Chang & Ming-Shing Lee, "Relationships among Personality Traits, Job Characteristics, Job Satisfaction and Organizational Commitment – An Empirical Study in Taiwan," *The Business Review* Vol. 6, 1, 2006, p. 201.

⁹⁷Min Fang, "Job Characteristics and self-efficacy as Predictors of Organizational Commitment," Thesis Master of Science Degree William F. Harrah College of Hotel Administration, University of Nevada, Las Vegas, 2001, pp. 2-3.

⁹⁸Shadid N. Bhuian, Eid S. Al-Shammari, & Omar A. Jefri, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Characteristics: An Empirical Study of Expatriates in Saudi Arabia," *International Journal of Commerce & Management*, 1996, 6, p. 57.

Dari penjelasan di atas, maka sangat jelas bahwa secara teoretis dan empiris karakteristik pekerjaan terbukti memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional, termasuk Kepala SMK Swasta.

2. Pengaruh Langsung *Reward System* terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis kedua yang diuji dalam penelitian ini adalah: "terdapat pengaruh langsung secara positif *reward system* terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta." Hasil perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan program LISREL untuk menguji hipotesis di atas disajikan dalam tabel 4.12 di bawah ini:

Tabel 4.12
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh *Reward System* Terhadap Komitmen Organisasional

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (P ₄₂)	t hitung	t tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
216	0,14	3,65**	1,65	2,34

Keterangan:

** = Koefisien jalur sangat signifikan, t hitung (3,65) > t tabel pada $\alpha = 0,01$ (2,34)

Berdasarkan hasil perhitungan LISREL 8.7 yang terlihat pada tabel 4.12 diperoleh koefisien jalur pengaruh *reward system* terhadap komitmen organisasional (P₄₂) sebesar 0,14. Koefisien jalur yang diperoleh bernilai positif sehingga menunjukkan arah pengaruh positif karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional. Dengan merujuk skala positif koefisien jalur antara 0 sampai dengan 1, maka koefisien jalur sebesar 0,1 mengindikasikan tingkat pengaruh yang tergolong lemah.

Dari perhitungan juga ditampilkan nilai t hitung, yaitu sebesar 3,65. Sementara nilai t tabel untuk $dk = 214$ pada tingkat kesalahan 1% sebesar 2,34. Nilai t hitung $> t$ tabel, yang berarti H_1 diterima dan H_0 ditolak, sehingga hipotesis kedua yang menyatakan: terdapat pengaruh langsung secara positif *reward system* terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan peningkatan penilaian positif pada *reward system* menyebabkan peningkatan komitmen organisasional kepala sekolah.

Hasil pengujian hipotesis tersebut memberikan penegasan bahwa *reward system* merupakan anteseden komitmen organisasional, sehingga penurunan komitmen organisasi kepala sekolah antara lain disebabkan oleh *reward system* yang tidak mendukung. Dapat dipahami *reward system* menjadi faktor penting yang mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasional. Setiap kepala sekolah mempunyai kebutuhan mulai dari kebutuhan dasar berupa pangan, sandang (pakaian), dan tempat tinggal, sampai dengan kebutuhan tambahan seperti dalam bentuk kendaraan dan rekreasi. Dalam rangka memenuhi kebutuhan itu, imbalan (*reward*) sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan menjadi sumber penting bagi terpenuhinya kebutuhan. Dengan kata lain, kepala sekolah menaruh harapan besar agar imbalan yang diterimanya dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan hidup bagi dirinya dan keluarganya. Apabila harapan terhadap imbalan dapat dipenuhi, maka akan mendorong sikap loyal kepala sekolah dan lebih memberikan semangat dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Loyalitas

antara lain dapat dilihat dalam bentuk sikap dan perilaku menjunjung tinggi nilai-nilai atau norma-norma yang berlaku di tempat kerja, sungguh-sungguh dalam bekerja, dan terlibat aktif dalam berbagai kegiatan sekolah. Perilaku-perilaku loyal tersebut merupakan bentuk nyata dari komitmen organisasional.

Penelitian-penelitian terdahulu juga menunjukkan bukti bahwa *reward system* merupakan prediktor komitmen organisasional. Cohen dan Gattiker dengan menggunakan studi meta analisis hasilnya menunjukkan bahwa imbalan (*reward*) berbentuk pendapatan riil atau kepuasan pada pembayaran memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional⁹⁹. Kemudian studi yang dilakukan oleh Painter *et al.* Juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional ditentukan oleh imbalan tugas-tugas secara intrinsik berupa dukungan lingkungan, gaji dan kesempatan promosi¹⁰⁰. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Daniel dan Caryl hasilnya juga menunjukkan bahwa kombinasi imbalan, nilai-nilai biaya dan ukuran investasi merupakan prediktor terbaik bagi komitmen kerja¹⁰¹.

Dari penjelasan di atas maka sangat jelas alasan-alasan empirik yang terkait pengaruh *reward system* terhadap komitmen organisasional. Demikian pula dengan dukungan penelitian terdahulu juga cukup kuat, sehingga dapat

⁹⁹ Cohen, Aaron & Urs E. Gattiker. "Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-Analysis." *Journal of Business and Psychology*, Volume 9, No. 2, December 1994, p. 1.

¹⁰⁰ Painter, Jane *et al.* "Predictors of Organizational Commitment Among Certified Occupational Therapy Assistants." *Journal of Occupational Therapy in Health Care*, Volume: 12, Issue: 2/3, January, 2000, p. 1.

¹⁰¹ Ajila & Abiola, *op. cit.*, pp. 8-9.

dipahami jika *reward system* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional.

3. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis ketiga yang diuji dalam penelitian ini adalah: “terdapat pengaruh langsung secara positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.” Hasil perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan program LISREL untuk menguji hipotesis di atas disajikan dalam tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.13
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (P43)	t hitung	t tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
216	0,29	2,87**	1,65	2,34

Keterangan:

** = Koefisien jalur sangat signifikan, $t \text{ hitung } (2,87) > t \text{ tabel pada } \alpha = 0,01 (2,34)$

Berdasarkan hasil perhitungan LISREL 8.7 yang terlihat pada tabel 4.13 diperoleh koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional (P43) sebesar 0,29. Koefisien jalur yang diperoleh bernilai positif yang menunjukkan arah pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Dengan merujuk skala positif koefisien jalur antara 0 sampai dengan 1, maka koefisien jalur sebesar 0,29 mengindikasikan tingkat pengaruh yang tergolong lemah.

Dari perhitungan juga ditampilkan nilai t hitung, yaitu sebesar 2,87. Sementara nilai t tabel untuk $dk = 214$ pada tingkat kesalahan 1% sebesar 2,34. Nilai t hitung $>$ t tabel,

yang berarti H1 diterima dan Ho ditolak, sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan: terdapat pengaruh langsung secara positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan peningkatan penilaian positif pada kepuasan kerja menyebabkan peningkatan komitmen organisasional kepala sekolah.

Hasil pengujian hipotesis tersebut membuktikan bahwa bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat digunakan sebagai prediktor komitmen organisasional. Dengan demikian menurunnya kepuasan kerja sudah dapat dipastikan akan secara signifikan berimplikasi terhadap menurunnya komitmen organisasional. Komitmen organisasional yang tercermin dalam rasa identifikasi dan keterlibatannya dalam organisasi tumbuh karena kepala sekolah memperoleh apa yang diharapkannya dari organisasi. Dalam hal ini kepuasan kerja adalah salah satu hal yang secara implisit sangat didambakan oleh setiap pegawai, termasuk kepala sekolah. Kepala sekolah yang tidak puas cenderung melakukan tindakan-tindakan negatif yang merugikan organisasi, seperti malas bekerja, sering absen, pindah kerja, tidak taat terhadap aturan organisasi, dan cenderung bekerja di bawah standar yang ditetapkan. Sementara, kepala sekolah yang puas dalam bekerja cenderung rajin bekerja, tertib terhadap aturan organisasi dan disiplin. Selain itu, kepuasan kerja juga akan mendorong kepala sekolah untuk tetap loyal dan tidak memiliki keinginan untuk pindah kerja ke tempat lain.

Kepuasan kerja merupakan kebutuhan bagi setiap individu dalam bekerja. Hal itu terutama jika merujuk pada aspek-aspek kepuasan kerja, yang meliputi pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, dan kondisi kerja. Aspek-aspek tersebut memiliki peranan sangat penting dalam membentuk kondisi emosional seseorang. Apabila aspek-aspek tersebut dapat dipenuhi dengan baik, maka kepala sekolah akan diselimuti perasaan senang dalam berkerja, sehingga dengan atau tanpa disadari yang bersangkutan telah menunjukkan komitmen organisasionalnya dalam bekerja.

Beberapa hasil penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Penelitian mengenai kepuasan kerja dalam hubungannya dengan komitmen organisasional antara lain dilakukan oleh Cetin yang hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif, normatif dan kontinuitas¹⁰². Penelitian Eccles juga memberikan bukti bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi¹⁰³. Sementara penelitian yang dilakukan Lincoln & Kalleberg (1990), Mowday, Porter, & Steers (1982), Mueller, Boyer, Price, & Iverson (1994), dan Williams & Hazer (1986) umumnya

¹⁰² Munevver Olcum Cetin, Relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 8, 1, ABI/INFORM Global, 2006, p. 78.

¹⁰³ Solvalyn Eccles, The relationship between job satisfaction and organizational commitment as perceived by irrigation worker in a quasi irrigation company in Jamaica. *Disertation*, School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2003, p. viii.

membuktikan bahwa kepuasan kerja adalah anteseden dari komitmen organisasional¹⁰⁴.

Dengan demikian temuan ini semakin memertegas hasil penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional.

4. Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis keempat yang diuji dalam penelitian ini adalah: “terdapat pengaruh langsung secara positif karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.” Hasil perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan program LISREL untuk menguji hipotesis di atas dirangkum pada tabel 4.14 di bawah ini:

Tabel 4.14
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (P ₃₁)	t hitung	t tabel	
			α = 0,05	α = 0,01
216	0,52	11,6**	1,65	2,34

Keterangan:

** = Koefisien jalur sangat signifikan, t hitung (11,6) > t tabel pada α = 0,01 (2,34)

¹⁰⁴ J. P. Slattery & T. T. R. Selvarajan, *Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention*. Paper presented for the Organizational Behavior and Organizational Theory track at the March 31, 2005 (Midwest Academy of Management Annual Meeting 2005), p. 4.

Dari hasil perhitungan LISREL 8.7 yang terlihat pada tabel 4.14 diperoleh koefisien jalur pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja (P31) sebesar 0,52. Koefisien jalur yang diperoleh bernilai positif sehingga menunjukkan arah pengaruh positif karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Dengan mengacu skala positif koefisien jalur antara 0 sampai dengan 1, maka koefisien jalur sebesar 0,52 mengindikasikan tingkat pengaruh yang tergolong sedang.

Dari perhitungan juga ditampilkan nilai t hitung, yaitu sebesar 11,6. Sementara nilai t tabel untuk $dk = 214$ pada tingkat kesalahan 1% sebesar 2,34. Nilai t hitung $> t$ tabel, yang berarti H_1 diterima dan H_0 ditolak, sehingga hipotesis keempat yang menyatakan: terdapat pengaruh langsung secara positif karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan peningkatan penilaian positif pada karakteristik pekerjaan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja kepala sekolah.

Pembuktian dari hasil pengujian hipotesis ketiga tersebut memberikan pengertian bahwa karakteristik pekerjaan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, sehingga semakin sesuai karakteristik pekerjaan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Secara logika terjadinya pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja dapat dimengerti. Karakteristik pekerjaan merupakan faktor penting yang menentukan perilaku kepala sekolah dalam bekerja. Faktor-faktor yang terdapat dalam karakteristik pekerjaan antara lain variasi

keterampilan, otonomi, identitas tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik. Pekerjaan yang memiliki karakteristik membutuhkan keterampilan beragam memungkinkan kepala sekolah untuk melaksanakan tugasnya dengan keterampilan yang berbeda-beda. Pekerjaan yang sangat beragam dipandang kepala sekolah lebih menantang karena mencakup beberapa jenis keterampilan. Keragaman juga menimbulkan perasaan kompeten yang lebih besar bagi kepala sekolah, karena kepala sekolah dapat melakukan jenis pekerjaan yang berlainan dengan cara yang berbeda. Hal ini tentunya secara psikologis juga akan memberikan perasaan puas dalam diri kepala sekolah.

Karakteristik pekerjaan lain yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja adalah signifikansi tugas. Signifikansi tugas akan memberikan dorongan bagi kepala sekolah untuk bekerja lebih giat, apabila tugas-tugas yang dikerjakan dirasakan memberikan manfaat bagi orang lain. Signifikansi tugas mengacu pada kadar dampak pekerjaan, terhadap orang lain atau organisasi. Semakin besar dampak positif yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan, maka tentu akan menimbulkan perasaan yang lebih puas dalam dirinya. Karakteristik pekerjaan dalam bentuk umpan balik juga penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja. Umpan balik dapat berupa penghargaan atau pemberian pujian dari pimpinan (Ketua Yayasan SMK Swasta) kepada kepala sekolah. Pemberian umpan balik seperti itu tentunya akan menimbulkan perasaan senang, sehingga dapat memunculkan rasa puas dalam diri kepala sekolah.

Hasil penelitian sebelumnya juga memberikan bukti signifikansi karakteristik pekerjaan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini seperti terlihat dalam penelitian Aldag, Barr & Brief yang hasilnya menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan salah satunya berpengaruh terhadap kepuasan kerja¹⁰⁵. Penelitian yang dilakukan oleh Judge, Bono dan Locke juga membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan yang dirasakan oleh pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja¹⁰⁶. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadi dan Adil juga membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan, terutama dimensi identitas tugas, memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja¹⁰⁷.

Hasil penelitian ini berarti memberikan dukungan terhadap hasil penelitian terdahulu tentang pentingnya karakteristik pekerjaan dalam mempengaruhi kepuasan kerja, termasuk Kepala SMK Swasta.

5. Pengaruh Langsung *Reward System* terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kelima yang diuji dalam penelitian ini adalah: “*reward system* berpengaruh langsung secara positif terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta.” Hasil perhitungan koefisien jalur dengan

¹⁰⁵ J. Ramon Aldag, Steve H. Barr, and Arthur P. Brief, *Measurement of Received Task Characteristics* (Psychology Bulletin, 1981), p. 158.

¹⁰⁶ Timothy A. Judge, Joyce E. Bono and Edwin A. Locke, Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 2000, Vol. 85, No. 2, 237-249.

¹⁰⁷ Rabia Hadi and Adnan Adil, Job Characteristics as Predictors of Work Motivation and Job Satisfaction of Bank Employees, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, July 2010, Vol.36, No.2, pp. 294-299.

menggunakan program LISREL untuk menguji hipotesis di atas disajikan dalam tabel 4.15 berikut ini:

Tabel 4.15
Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh *Reward System* Terhadap Kepuasan Kerja

Banyaknya Observasi (n)	Koefisien Jalur (P ₃₂)	t hitung	t tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
216	0,16	6,56**	1,65	2,34

Keterangan:

**= Koefisien jalur sangat signifikan, t hitung (6,56) > t tabel pada $\alpha = 0,01$ (2,34)

Dari hasil perhitungan LISREL 8.7 yang terlihat pada tabel 4.15 diperoleh koefisien jalur pengaruh *reward system* terhadap kepuasan kerja (P₃₂) sebesar 0,16. Koefisien jalur yang diperoleh bernilai positif sehingga menunjukkan arah pengaruh positif *reward system* terhadap kepuasan kerja. Dengan mengacu skala positif koefisien jalur antara 0 sampai dengan 1, maka koefisien jalur sebesar 0,16 mengindikasikan tingkat pengaruh yang tergolong lemah.

Dari perhitungan juga ditampilkan nilai t hitung, yaitu sebesar 6,56. Sementara nilai t tabel untuk dk = 214 pada tingkat kesalahan 1% sebesar 2,34. Nilai t hitung > t tabel, yang berarti H₁ diterima dan H₀ ditolak, sehingga hipotesis kelima yang menyatakan: terdapat pengaruh langsung secara positif *reward system* terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan peningkatan penilaian positif pada *reward system* menyebabkan peningkatan kepuasan kerja kepala sekolah.

Hasil pengujian hipotesis tersebut memperjelas bahwa *reward system* memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dalam kaitannya dengan *reward system* atau imbalan, maka faktor ini rasional jika memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja. *Reward system* dalam organisasi sangat diperlukan oleh setiap anggota organisasi. *Reward system* tidak hanya berguna bagi anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhan pokoknya, tetapi juga diperlukan untuk mewujudkan kebutuhan-kebutuhan pada jenjang yang lebih tinggi. Mengacu pada teori Maslow yang dikutip Luthans, secara hirarkis kebutuhan manusia tersusun atas kebutuhan dasar (*basic needs*), kebutuhan keamanan (*security needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan kehormatan (*esteem needs*) dan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)¹⁰⁸. Hal itu dapat dipahami karena *reward system* memiliki cakupan luas yang tidak hanya terbatas dalam bentuk finansial, tetapi juga dalam bentuk non finansial. Ditegaskan oleh McKenna bahwa sistem imbalan mencakup berbagai aktivitas organisasi yang ditujukan bagi alokasi kompensasi dan tunjangan bagi pegawai sebagai penghargaan atas usaha dan sumbangan yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi¹⁰⁹.

Reward dalam bentuk ekstrinsik seperti gaji dan insentif berfungsi memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, tetapi imbalan intrinsik berguna untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat psikologis, misalnya

¹⁰⁸ Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2008), p. 170

¹⁰⁹ Eugene McKenna, *Business and Psychology: Organizational Behavior* (New York: Psychology Press, 2006), p. 608.

kebutuhan rasa hormat, kebutuhan sosial dan kebutuhan aktualisasi diri. Uang dalam kenyataannya memang tidak mampu memenuhi semua kebutuhan kepala sekolah sebagaimana yang tertuang dalam hirarkhi kebutuhan Maslow. Oleh karenanya, diperlukan imbalan komplementer berupa penghargaan intrinsik agar pegawai (termasuk kepala sekolah) dapat memenuhi kebutuhannya hingga pada level tertinggi.

McShane dan von Glinov mempertegas adanya keterkaitan *reward* dengan kepuasan kerja. Dikemukakan bahwa: *“higher performers receive more rewards and, consequently, are more satisfied than low performing employees who receive fewer rewards”*¹¹⁰. Penjelasan ini memberikan makna bahwa karyawan yang berkinerja tinggi akan memperoleh banyak imbalan dan sebagai konsekuensinya akan lebih puas jika dibandingkan dengan karyawan yang berkinerja rendah yang menerima imbalan lebih sedikit. Pernyataan tersebut secara tegas menunjukkan peran penting *reward* sebagai faktor yang mendorong orang lebih puas dalam bekerja. Konseptualisasi teori nilai juga memperkuat hubungan *reward* dengan kepuasan kerja. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Greenberg dan Baron terkait dengan teori nilai, yaitu: *“job satisfaction exist to the extent that the job outcomes (such as rewards) an individual receivers matches those outcomes that are desired.”*¹¹¹. Penjelasan ini pada prinsipnya menyatakan bahwa keberadaan kepuasan kerja itu ditentukan oleh

¹¹⁰ StevenL. McShane and Mary Ann von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010), p. 111.

¹¹¹ Jerald Greenberg and Robert Baron, *Behavior in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall, 2003), p. 154.

sejauhmana hasil kerja, seperti imbalan, yang diterima individu sesuai dengan yang dikehendaki.

Hasil penelitian sebelumnya juga membuktikan bahwa *reward* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Lawler menyimpulkan bahwa imbalan (*reward*) intrinsik dan ekstrinsik yang diterima oleh karyawan mempengaruhi kepuasan kerja¹¹². Kemudian penelitian Daniel dan Caryl juga menunjukkan hal yang sama bahwa penghargaan dan nilai biaya di tempat kerja merupakan prediktor terbaik kepuasan kerja¹¹³. Selain itu, hasil penelitian O'Reily dan Caldwell juga memperlihatkan bahwa baik imbalan tugas (*task reward*) maupun imbalan organisasional (*organizational reward*) memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja¹¹⁴. Hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan petunjuk yang jelas bahwa imbalan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur dan uji t yang menggambarkan pengaruh karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional secara keseluruhan disajikan berikut ini.

Tabel 4.16

¹¹² Gibson, *et al*, *op. cit.*, pp. 172-174.

¹¹³ Chris Ajila & Awonusi Abiola, "Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization," *Journal of Social Science*, 8(1): 7-12 (2004), p. 8.

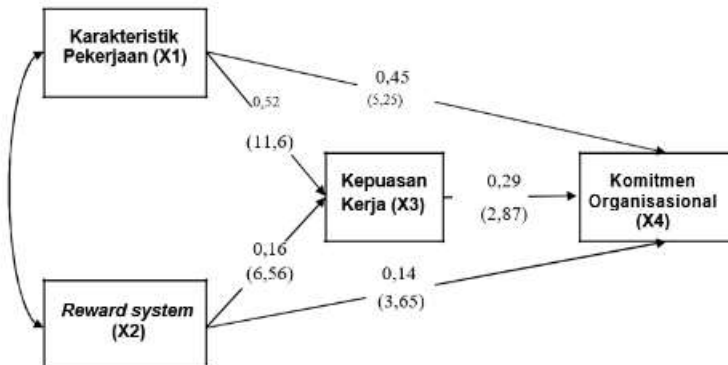
¹¹⁴ Lew Tek Yew, "Job satisfaction and affective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sarawak Malaysia," *Sunway Academic Journal*, Volume 4, 2007, p. 30.

Rangkuman Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, *Reward system*, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Jalur	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	
			($\alpha = 0,05$)	($\alpha = 0,01$)
P ₄₁	0,45	5,25**	1,65	2,34
P ₄₂	0,14	3,65**	1,65	2,34
P ₄₃	0,29	2,87**	1,65	2,34
P ₃₁	0,52	11,6**	1,65	2,34
P ₃₂	0,16	6,56**	1,65	2,34

** = $p < 0,01$

Koefisien jalur dan nilai t hitung pengaruh karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.5

Koefisien Jalur dan t hitung Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, *Reward System* Dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

D. Keterbatasan Penelitian

Kelemahan-kelemahan yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan angket atau kuesioner untuk mengumpulkan data, padahal angket dapat saja memiliki kelemahan sebagai alat pengumpul data karena membutuhkan kejujuran dari responden untuk mengisinya. Oleh karena itu, dapat saja data yang diperoleh melalui angket tidak mencerminkan kondisi yang sebenarnya.
2. Penelitian ini mengabaikan kontrol atas faktor-faktor individu kepala sekolah, seperti usia, pendidikan, masa kerja dan jenis kelamin. Hal ini menyebabkan tidak diketahui sejauhmana faktor-faktor tersebut ikut berperan dalam menentukan kepuasan kerja dan komitmen organisasional kepala sekolah.
3. Variabel yang diteliti terkait dengan komitmen organisasional dibatasi hanya tiga variabel, yaitu: karakteristik pekerjaan, *reward system*, dan kepuasan kerja. Dengan kondisi demikian maka tidak dapat mengungkap informasi yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV, maka temuan penelitian ini adalah sebagai berikut: *Pertama*, karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan peningkatan penilaian positif pada karakteristik pekerjaan menyebabkan peningkatan komitmen organisasional kepala sekolah.

Kedua, *reward system* berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan peningkatan penilaian positif pada *reward system* menyebabkan peningkatan komitmen organisasional kepala sekolah. *Ketiga*, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan peningkatan penilaian positif pada kepuasan kerja menyebabkan peningkatan komitmen organisasional kepala sekolah. *Keempat*, karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan peningkatan penilaian positif pada karakteristik pekerjaan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja kepala sekolah.

Kelima, *reward system* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan peningkatan penilaian positif pada *reward system*

menyebabkan peningkatan kepuasan kerja kepala sekolah.

Dari temuan-temuan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variasi yang terjadi pada komitmen organisasional Kepala SMK Swasta di Provinsi DKI Jakarta secara langsung dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, *reward system* dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, untuk meningkatkan komitmen organisasional Kepala SMK Swasta, faktor karakteristik pekerjaan, *reward system* dan kepuasan kerja perlu diperbaiki.

B. Implikasi

Dengan mengacu pada kesimpulan hasil penelitian ini, maka implikasi penelitian ini adalah:

1. Dengan adanya pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, maka:
 - a. Memperkuat eksistensi karakteristik pekerjaan sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja komitmen organisasional. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional faktor karakteristik pekerjaan akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun strategi.
 - b. Dalam proses pengangkatan Kepala SMK harus benar-benar dilakukan dengan penialian yang obyektif sehingga sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan seorang kepala sekolah. Kesesuaian dengan kompetensi ini akan membuat kenyamanan kepala sekolah dalam menjalankan setiap tugasnya. Rasa nyaman dalam menjalankan tugas ini merupakan indikasi bahwa seseorang

menunjukkan rasa suka terhadap pekerjaan yang dilakukan karena sesuai karakteristik-karakteristik yang melekat dalam suatu pekerjaan.

- c. Ketua Yayasan SMK Swasta Swasta melakukan pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) terhadap tugas-tugas Kepala SMK. Tugas yang diberikan memuat tantangan-tantangan sehingga dapat memacu kreativitas dan inisiatif kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu diberikan otonomi yang cukup dalam menjalankan tugas-tugasnya.
2. Dengan adanya pengaruh langsung *reward system* terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, maka:
- a. Secara teoretis semakin memberikan penegasan dan semakin memperkuat keberadaan faktor *reward system* sebagai anteseden kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dengan demikian faktor *reward system* akan semakin diperhitungkan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional Kepala SMK.
 - b. Ketua Yayasan SMK Swasta Swasta melakukan kajian tentang tingkat kepuasan sistem imbalan Kepala SMK Swasta. Kajian ini merupakan bentuk evaluasi untuk melihat kelayakan dan keadilan kompensasi yang diterima Kepala SMK selama ini. Kajian yang dilakukan juga mengkaitkan dengan tingkat kinerja Kepala SMK, sehingga akan diperoleh informasi yang lebih banyak tentang dampak sistem imbalan.

- c. Ketua Yayasan SMK Swasta Swasta melakukan *benchmarking* dalam proses penyusunan sistem imbalan Kepala SMK. Langkah ini diperlukan agar dapat memenuhi keadilan eksternal dalam memberikan imbalan kepada kepala SMK. *Benchmarking* terutama dilakukan dengan sekolah-sekolah negeri dan juga sekolah kejuruan swasta di negara lain yang memiliki tingkat ekonomi relatif sama dengan negara Indonesia.
 - d. Dalam merancang *reward system* Kepala SMK lebih diarahkan pada *merit pay system*, yaitu sistem imbalan yang didasarkan pada prestasi kerja kepala sekolah. Sistem ini lebih efektif dalam memacu komitmen kepala sekolah dan lebih memberikan dampak positif bagi *output* sekolah.
3. Dengan adanya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, maka:
- a. Secara teoretis semakin memperkuat teori yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional. Oleh karena itu, faktor kepuasan kerja Kepala SMK Swasta perlu mendapat perhatian yang lebih banyak dari Pengurus Yayasan dalam upaya menumbuhkan komitmen organisasional Kepala SMK Swasta.
 - b. Kepala SMK Swasta terdorong mengusahakan kepuasan kerja dalam dirinya sendiri, karena memberikan kontribusi penting terhadap keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mengembangkan sikap positif dalam mempersepsikan aspek-aspek pekerjaan, seperti gaji, promosi, dan pengawasan.

Kepuasan kerja merupakan faktor internal sehingga keberadaannya juga akan banyak ditentukan oleh kepala sekolah sendiri dalam mempersepsikan pekerjaannya.

- c. Pengurus Yayasan SMK Swasta memperhatikan keberadaan kepuasan kerja kepala sekolah dalam rangka menumbuhkan komitmen organisasional kepala sekolah. Perhatian akan diwujudkan dalam bentuk pemberian fasilitas untuk memperlancar aktivitas ketika menjalankan tugasnya dan mengusahakan penghargaan bagi kepala sekolah berprestasi.

C. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan dan implikasi penelitian, maka penelitian ini memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Usaha mendesain karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan kerja kepala sekolah perlu dilakukan karena keberadaan kepuasan kerja terbukti memberikan kontribusi positif bagi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Untuk itu, kepala sekolah perlu diberikan otonomi yang cukup memadai dalam merumuskan dan menjalankan strategi dan pengembangan sekolah. Otonomi akan mendorong rasa tanggung jawab, sehingga dengan adanya rasa tanggung jawab yang tinggi peluang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil lebih juga akan semakin besar. Hal itu akhirnya akan berimplikasi pada kesuksesan dalam mewujudkan tujuan-tujuan sekolah, sehingga akan menimbulkan rasa bangga dan puas dalam diri kepala sekolah. Selain otonomi, tantangan kerja juga harus diberikan terhadap kepala sekolah,

yaitu dengan memberikan tugas-tugas yang membutuhkan banyak keterampilan agar kepala sekolah terpacu untuk belajar lebih giat lagi. Suatu pekerjaan yang membutuhkan banyak keterampilan tidak akan menimbulkan kejenuhan dan justru akan memberikan tantangan sehingga dapat mendorong tumbuhnya kepuasan dalam bekerja.

2. *Reward system* yang selama ini diberlakukan terhadap kepala SMK perlu ditinjau ulang untuk mengetahui apakah keberadaannya sudah efektif.

Reward system yang efektif akan memacu tumbuhnya kepuasan kerja dan komitmen organisasional kepala sekolah. Oleh karena itu, perlu dikaji apakah *reward system* telah memberikan kontribusi positif terhadap faktor-faktor tersebut. Hal pokok yang perlu diperhatikan dalam merancang *reward system* adalah bahwa rumusan sistem imbalan harus memenuhi filosofi adil secara internal dan eksternal. Dengan demikian dalam menetapkan sistem imbalan harus melakukan evaluasi jabatan secara rinci dan juga melakukan perbandingan sistem imbalan yang berlaku di lingkungan Sekolah Menengah Atas atau organisasi lain yang relatif sama. Selain itu, imbalan dalam bentuk intrinsik atau non finansial juga perlu mendapat perhatian lebih karena eksistensinya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan juga memperkuat komitmen organisasional. Imbalan intrinsik yang perlu diperhatikan seperti pengakuan, pertumbuhan pribadi dan pemberian tanggung jawab.

3. Kepuasan kerja dalam penelitian terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan komitmen organisasional. Oleh karena itu, Ketua Yayasan SMK

Swasta Swasta harus melihat kepuasan kerja sebagai kebutuhan kepala sekolah seperti halnya kebutuhan-kebutuhan lainnya. Dengan demikian kepala sekolah perlu diberikan fasilitas yang memadai untuk memperlancar pelaksanaan tugasnya, memberikan kompensasi yang layak, pemberian penghargaan dan menjalankan supervisi sekolah secara edukatif. Bagi kepala sekolah sendiri juga perlu membina kekerabatan yang baik dengan warga sekolah lainnya sehingga dapat tercipta suasana psikologis yang menyenangkan di lingkungan sekolah.

4. Bagi para peneliti lain agar mengikutsertakan variabel-variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasional, seperti kepemimpinan, pengembangan karir, iklim organisasi, kecerdasan emosional, budaya organisasi, dan kepribadian. Upaya ini dilakukan agar diperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai variabel-variabel yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Penelitian lanjutan juga perlu mempertimbangkan teknik analisis data lainnya seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) agar diperoleh hasil analisis yang lebih mendalam dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abush, R. and E. J. Burkhead, *Job stress and midlife working women: Relationships among personality type, job characteristics, and job tension*, *Journal of Counseling Psychology*, 31, 36-44, 1984..
- Ajila, Chris & Awonusi Abiola, "Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization," *Journal of Social Science*, 8(1): 7-12, 2004.
- Aldag, J. Ramon, Steve H. Barr, and Arthur P. Brief, *Measurement of Received Task Characteristics*, *Psychology Bulletin*, 1981.
- Andre, Rae, *Organizational Behavior: An Introduction to Your Life in Organizations*, New Jersey: Pearson-Prentice Hall, 2008.
- Anthony, Robert N. & Vijay Govindarajan, *Management Control Systems*, New York: McGraw Hill, 2007.
- Atkinson, R. C. & E.R. Hilgard, *Pengantar Psikologi*, diterjemahkan oleh Nurjanah Taufik dan Rukmini Barhana, Jakarta: Erlangga, 1991.
- Azwar, Saifuddin, *Penyusunan Skala Psikologi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999
- , *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Baron, Robert A., Donn Byrne, and Nyla R. Branscombe, *Social Psychology*, Boston: Pearson, 2006
- Bavendam Research Incorporated, "Managing Job Satisfaction," 2005<http://www.employeesatisfaction.com>.
- Benkhoff, *Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missink Link Between Organizational Commitment and Performance*, *Human Relations*, 50, (6), 1997.
- Bhuian, Shadid N., Eid S. Al-Shammari, & Omar A. Jefri, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Characteristics: An Empirical Study of Expratiates in

- Saudi Arabia," *International Journal of Commerce & Management*, 1996
- Champoux, Joseph, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations*, USA: South-Western, 2006.
- Chang, Su-Chao & Ming-Shing Lee, "Relationships among Personality Traits, Job Characteristics, Job Satisfaction," *The Business Review, Cambridge*; Dec 2006; 6, 1; ABI/INFORM Global.
- Choumain, M. A. S. Imam, *Acuan Normatif Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Jakarta: Al-Haramain Publishing House, 2006.
- Cohen, Aaron & Urs E. Gattiker. "Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-Analysis." *Journal of Business and Psychology*, Volume 9, No. 2, December 1994.
- Daft, Richard L., *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Mason: Thomson Higher Education, 2007.
- DuBrin, Andrew J., *Fundamentals of Organizational Behavior*, Mason: Thomson South-Western, 2007.
- Fang, Min, "Job Characteristics and self-efficacy as Predictors of Organizational Commitment," Thesis Master of Science Degree William F. Harrah College of Hotel Administration, University of Nevada, Las Vegas, 2001.
- Furnham, Ardian, *The Psychology Behaviour at Work*, New York: Psychology Press, 2006.
- Gibson, James, *Organisasi Prilaku, Struktur dan Proses*. Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid, Jakarta: Erlangga, 1996.
- Gibson, James L., Jhon M. Ivancevich & James H. Donnelly, *Organizations*, New York: Richard Irwin, 1995.
- Gibson, James L., et al., *Organizations : Behavior, Structure, Processes*, Boston: McGraw-Hill, 2009.

- Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin, and Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*, New Jersey: Pearson Education Inc., 2007.
- Greenberg, Jelard & Robert A. Baron,, *Behavior in Organizations*, New Jersey: Pearson, 2003.
- Hiam, Alexander, *Motivating & Rewarding Employees*, MassachusettsAdams Media Corporation, 1999.
- Ivancevich, John M. *Human Resource Management*, New York: McGraw Hill, 2007.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organizational Bahavior and Management*, Boston: McGraw-Hill, 2008
- Jaffee, David, *Organization Theory: Tensionand Change*, New York: McGraw-Hill, 2001
- Kerlinger, Fred N. & Howard B. Lee, *Foundations of Behavioral Research*, Forth Worth: Harcourt Collge Publishers, 2000.
- Korth, Henry F. & Abraham Silberschatz, *Database System Concepts*, Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1991
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, 2004.
- Luthans, Fred, *Orgnazational Behavior*, 11th edition, Boston: McGraw-Hill, 2008
- McKenna, Eugene, *Business and Psychology: Organizational Behavior*, New York: Psychology Press, 2006.
- McMillan, James H. & Sally Schumacher, *Research in Education*, New Jersey: Pearson, 2006.
- McShane, Steven L. & Mary Ann von Glinow, *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill, 2008.
- Mierlo, H. van, et al., "Individual Autonomy in Work Teams: the Role of Team Autonomy, Self-efficacy and Social Support," Erasmus University pf Rotterdam, Institute of Psychology, 2005.

- Millmore, Mike, Philip Lewis, Mark Saunders, Andrian Thornhill, and Trevor Morrow, *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues*, Harlow: Prentice Hall, 2007..
- Min, Fang, "Job Characteristics and Self-Efficacy as Predictor of Organizational Commitment," Dissertation, University of Nevada, Las Vegas, 2001.
- Mondy, R. Wayne & Robert M. Noe, *Human Resource Management*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005
- Mullins, Laurie J. *Management and Organizational Behaviour*, England: Prentice Hall, 2007.
- Nelson, Debra L. and James Campbell Quick, *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges*, Ohio: South-Western, 2006.
- Newstrom, John W., *Organization Behavior: Human Behavior at Work*, 12th edition, Boston: McGraw Hill, 2007.
- Noe, Raymond A., *et. al. Human Resource Management*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2006.
- Painter, Jane *et al.* "Predictors of Organizational Commitment Among Certified Occupational Therapy Assistants." *Journal of Occupational Therapy in Health Care*, Volume: 12, Issue: 2/3, January, 2000.
- Rakhmat, Djalaluddin, *Psikologi Komunikasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996.
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa: Benyamin Molan, Jakarta: PT. Prenhallindo, 2006.
- Rosenfeld, Cinara R., "Autonomy At Work: Freedom Or Control?" Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004.
- Ruky, Achmad S., *Manajemen Penggajian & Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2000.

- Saavedra, R & S. K. Kwun, *Affective States in Job Characteristics Theory*. J. Organiz Behav. (21), 131-146, 2000.
- Schultz, Duane P., and Sydney Ellen Schultz, *Psychology and Work Today*, New Jersey: Pearson Education, 2006.
- Schunk, Dale H., Paul R. Pintrich and Judith L. Meece, *Motivation in Education: Theory, Research and Application*, New Jersey: Upper Saddle River, 2008.
- Scott, Richard W. & Gerald F. Davis, *Organizations and Organizing*, New Jersey: Pearson Education, 2007.
- Shafritz, Jay M., E.W. Rissell, & Christopher P. Borick, *Introducing Public Administration*, New York: Pearson Edu, 2007.
- Shaw, Delery & Abdulla, *Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of An Arab Country*, Journal of Business Research, 56, 2003.
- Sirota, David, Louis A Mischkind and Michael Irwin Meltzer, *The Enthusiastic Employee*, New Jersey: Pearson Education, 2005.
- Slattery, J. P. & T. T. R. Selvarajan, *Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention*. Paper presented for the Organizational Behavior and Organizational Theory track at the March 31, 2005, Midwest Academy of Management Annual Meeting, 2005.
- Slocum, John W. and Don Hellriegel, *Fundamental of Organizational Behavior*, Australia: Thomson-South Western, 2007.
- Snell, Scott and George Bohlander, *Human Resource Management*, Mason: Thomson Higher Education, 2007.

- Spector, Paul E., *Job Satisfaction*, California: SAGE Publ., 1997.
- Stoner, James A. F., R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert JR., *Management*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1995.
- Tosin, Rijanto dan Indra Eka Putra, *Cara Mudah Belajar Microsoft Access 2000*, Jakarta: Dinastindo, 2000.
- Turner, Arthur N. and Paul R. Lawrence, *Industrial Job and the Worker: An Investigation of Response of Attribute*, Cambridge: Harvard University Press, 1965. *UNDP HDI Rank*, 2008.
- Vecchio, Robert P., *Organizational Behavior*, United State: Thomson South-Western, 2006.
- Yew, Lew Tek, "Job satisfaction and affective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sarawak Malaysia," *Sunway Academic Journal*, Volume 4, 2007.

PROFIL PENULIS



Rita Aryani, Lahir di Jakarta 17 April 1957. Penulis meraih gelar Magister dari Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dari Pascasarjana LPMI dan Lulus pada tahun 2000. Penulis melanjutkan Program S-3 dengan mengambil konsentrasi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) lulus pada tahun 2012.

Riwayat Pekerjaan Penulis seperti : Pernah menjadi Guru di SMK Negeri 7 Jakarta Timur (1980-2000), Kepala SMK Negeri 44 Jakarta Pusat (2000-2003), Kepala SMK Negeri 14 Jakarta Pusat (2003-2008). Pernah menjabat sebagai Kepala Seksi (Kasi) Kurikulum Bidang SMK Dinas Pendidikan Prov. DKI Jakarta (2008-2010), Kepala Bidang SMK Dinas Pendidikan Prov. DKI Jakarta (2010-2012), Kepala Suku Dinas Pendidikan Jakarta Timur (2012-2013), Menjadi Dosen di beberapa Perguruan Tinggi, Ketua Program Studi Pendidikan Ekonomi STKIP Pancasakti (2013-2015) dan sekarang Penulis menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Keguruan dan Pendidikan Pancasakti. Penulis Tinggal di Jl. Johar Baru II No. 33 Rt 005/09, Jakarta Pusat dapat dihubungi melalui No.Hp 08129939000 dan Telp. (021) 4245360



0815 9516 818



Ypsimbanten@gmail.com



Ciruas - Serang

ISBN 978-623-98234-1-4

