

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan
PT Sebra Cipta Mandiri Malang

Hendy Hermawan

ABSTRAK : Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap kinerja baik secara simultan (bersama-sama) maupun secara parsial (sendiri-sendiri) dan pengaruh dominan dari ketiga variabel tersebut. Analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT Sebra Cipta Mandiri mempunyai pengaruh yang signifikan. Sedangkan secara parsial yang memiliki pengaruh signifikan hanya karakteristik pekerjaan saja, untuk kepuasan kerja dan komitmen pengaruhnya terhadap kinerja tidak signifikan. Dan sudah jelas sekali yang berpengaruh dominan adalah karakteristik pekerjaan.

Kata kunci – Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan, Komitmen, Kinerja

PENDAHULUAN

Pengembangan sumberdaya manusia diupayakan untuk pembangunan ketenagakerjaan, serta diarahkan untuk pembentukan tenaga yang profesional, beretos kerja tinggi, serta produktif, oleh sebab itu dilakukan pembinaan pendidikan dan pelatihan kerja guna memajukan nilai-nilai kemanusiaan yang menumbuhkan harkat dan martabat serta harga diri kaum pekerja. Semuanya itu juga harus disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan pembangunan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Peningkatan kualitas tenaga kerja merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat, serta badan usaha yang memakai tenaga kerja tersebut. Sumber daya manusia, selain sebagai unsur pelaksana kegiatan-kegiatan organisasi yang akan menentukan keberhasilan suatu organisasi, mereka juga merupakan makhluk sosial yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan

loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya menurut Hasibuan (2001). Usaha yang dilakukan manusia pada dasarnya tertuju pada pemenuhan kebutuhan sebagai manusia, untuk dapat hidup layak secara manusiawi berdasarkan hakekat kemanusiaannya. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya itu merupakan persyaratan penting dalam menempatkannya pada kedudukan sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia dikutip dari Nawawi (2001).

PT Sebra Cipta Mandiri merupakan salah satu perusahaan atau instansi yang bergerak dibidang jasa yang mengelola penyediaan jasa tenaga kerja, sewa kendaraan dan pengadaan barang. PT Sebra Cipta Mandiri adalah sebagai penghubung antara tenaga kerja dengan pengguna tenaga. Karena perannya sebagai penghubung antara tenaga kerja dengan pengguna, maka PT Sebra Cipta Mandiri melakukan pemasaran pada perusahaan BUMN yaitu PT PJB UP. Brantas dan wilayah kerja yang di tentukan oleh PT PJB UP. Brantas selaku pengguna tenaga kerja. Sementara itu kepuasan kerja pada tenaga kerja akan sangat mempengaruhi prestasi kerja dari tenaga

outsourcing yang dimiliki oleh PT Sebra Cipta Mandiri yang ada hubungannya dengan pengguna jasa tenaga kerja. Dilapangan yang terjadi adalah rata-rata karyawan hanya memperhatikan nilai total nominal gaji atau upah yang akan mereka terima dan fasilitas yang akan mereka dapat setelah diterima dan bekerja pada PT Sebra Cipta Mandiri tanpa memperhatikan detail komponen pengupahan dan aturan-aturan kerja yang sudah terdapat didalam kontrak kerja. Didalam kontrak sudah ditentukan beberapa hal yang harus mereka sepakati diantaranya tugas dan tanggungjawab berdasarkan lingkup kerja, kinerja dan sanksi, jam kerja dan perhitungan untuk upah lembur kalau ada, hak dan kewajiban tenaga kerja, penempatan dan pembinaan tenaga kerja dan pengakhiran kontrak dan sanksi. Apabila karyawan tidak mampu memenuhi semua isi kontrak maka otomatis ketiga komponen pengupahan yang menjadi standar kepuasan karyawan tidak dapat diberikan secara utuh atau penuh. Dengan hanya memperhatikan nilai total upah atau gaji beserta fasilitas yang mereka dapat tanpa memperhatikan isi kontrak sering terjadi komplain dari karyawan kepada PT Sebra Cipta Mandiri. Komplain yang biasa terjadi adalah mengenai perhitungan IPK dan jam lembur karena laporan perhitungan jamnya yang membuat dari pihak pengguna tenaga kerja berdasarkan laporan dari koordinator dari PT PJB UP. Brantas. Sehingga perhitungan penggajian yang diberikan PT Sebra Cipta Mandiri kepada karyawan *outsourcing* berdasarkan dari laporan PT PJB UP. Brantas. Selain itu ada juga karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik akan tetapi pada saat kontrak berakhir karyawan tersebut tidak berminat untuk melakukan perpanjangan kontrak dengan alasan diterima ditempat lain. Dari uraian diatas penulis ingin mengetahui apakah selama ini pemberian komponen

kepuasan kerja yang didalamnya terdapat pengupahan bulanan, pengupahan tahunan dan tunjangan mampu meningkatkan prestasi kerja karyawan *outsourcing*. Sementara itu antara PT Sebra Cipta Mandiri dan PT PJB UP. Brantas sudah memiliki kesepakatan mengenai perhitungan ketiga komponen kepuasan kerja yang tidak bisa dilanggar atau dirubah menurut perhitungan PT Sebra Cipta Mandiri, diantaranya mengenai pemberian upah atau gaji dasar. Apabila PT Sebra Cipta Mandiri selisih upah/gaji dasar jauh dari standar yang ditentukan PT PJB UP. Brantas maka PT Sebra Cipta Mandiri juga akan mendapat teguran karena hal tersebut akan sangat berpengaruh pada prestasi kerja karyawan di lapangan khususnya pada saat menjalankan tugas di lingkup PT PJB UP. Brantas. Sehingga dari pembatasan-pembatasan yang ada antara PT Sebra Cipta Mandiri dengan PT PJB UP. Brantas dan PT Sebra Cipta Mandiri dengan karyawan *outsourcing* maka penulis sangat ingin mengetahui komponen mana yang mampu meningkatkan kinerja karyawan *outsourcing* di lapangan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui adanya keterkaitan antara kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan, dan komitmen dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu dikaji lebih lanjut tentang pengaruh kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan, dan komitmen terhadap kinerja karyawan. Sehingga pada penelitian ini, penulis mengkaji ***“Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan PT Sebra Cipta Mandiri Malang.”*** Adapun tujuan penelitian adalah:

- 1) Mengetahui karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Mengetahui karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen

berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan.

- 3) Mengetahui diantara variable karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen, manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Karakteristik pekerjaan merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan menurut pendapat Robbins (2001).

Greer dalam Robbins (2001) mengemukakan dua fakta tentang pekerjaan itu berlainan, dan beberapa lebih menarik dan menantang daripada yang lain. Selanjutnya dikembangkan teori karakteristik kerja yang berupa mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan-pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda, dan hubungan dari karakteristik tersebut dengan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan yang dikenal dengan Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Model*) dari Hackman dan Oldham.

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

- a. Keanekaragaman keterampilan
Sejauhmana pekerjaan itu menuntut keanekaragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerja itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.
- b. Identitas tugas
Sejauhmana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali.

- c. Pentingnya tugas
Sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada pekerjaan orang lain.

- d. Otonomi
Sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidak-tergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan itu.

- e. Umpan balik
Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya.

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

Gitosudarmo (2000) mengemukakan bahwa berdasarkan model karakteristik pekerjaan terdapat empat hasil penting yang diharapkan organisasi yaitu:

- a. Prestasi yang dapat diandalkan: kualitas dan kuantitas kerja yang tinggi.

- b. Rajin: tingkat kehadiran tinggi dan kelambatan rendah.
- c. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi
- d. Perilaku spontan dan inovatif: mengerjakan lebih dari yang ditentukan secara formal dalam uraian tugas, seperti menunjukkan inisiatif, memberikan saran yang kreatif, bekerja sama dengan pekerja lain, dan melakukan pengembangan diri.

Sedangkan Robbins (2001) mengemukakan bahwa:

- a. Orang-orang yang bekerja pada pekerjaan dengan dimensi pekerjaan inti tinggi, umumnya lebih termotivasi, terpuaskan, dan produktif daripada mereka yang tidak.
- b. Dimensi-dimensi pekerjaan beroperasi lewat keadaan psikologis dalam mempengaruhi hasil pribadi dan hasil kerja bukannya mempengaruhi secara langsung.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya gairah kerja pada pegawai atau karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda beda sesuai dengan nilai nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan pada masing masing individu. Semakin banyak aspek aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. Menurut Spector dalam Yuwono dkk (2005) kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan umum tentang pekerjaan atau juga sebagai hubungan konstelasi dari sikap tentang berbagai aspek pekerjaan. Aspek pekerjaan yang dimaksud meliputi kompensasi, pengawasan penyelia, ciri-ciri intrinsik pekerjaan, teman sekerja, jaminan kerja, dan kesempatan berprestasi. Kovach dalam Yuwono dkk (2005) yang mengartikan

kepuasan kerja sebagai keadaan yang menyenangkan bagi seseorang sebagai akibat telah sesuainya nilai nilai diri dengan pekerjaannya bahkan telah diaplikasikan dengan baik.

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

Menurut Wexley dan Yulk (2003) kepuasan kerja sebagai “cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya, merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam”. Sedangkan kepuasan kerja menurut Tiffin seperti yang dikutip oleh As’ad (2001) “Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan dengan sesama karyawan”.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasionalnya. Berdasarkan pendapat tersebut jelas bahwa pimpinan organisasi harus mengambil langkah agar semakin banyak bawahan merasa puas bekerja pada organisasi yang bersangkutan, sehingga diperlukan pemahaman tentang teknik dan cara yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan para bawahan tersebut dikutip dari Siagian (2001).

Kepuasan kerja sebagai “sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan kinerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan” dikutip dari Hasibuan (2000)

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai kepuasan kerja yaitu suatu sikap atau pernyataan emosi seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalamannya dalam bekerja yang sering dinyatakan dengan ungkapan senang atau tidak senang. Kepuasan kerja menunjukkan beberapa sikap yang dihubungkan dengan pekerjaan seperti sikap terhadap pekerjaan itu sendiri, sistem pengupahan, peluang promosi, pengawasan yang dilakukan, sikap terhadap kerjasama antar rekan kerja dan sikap terhadap kondisi kerja.

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

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan dengan atasannya maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu

istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

- 4) Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan sosial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

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

- 1) Faktor individu, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- 2) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan kerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia,

perasaan diperlakukan adil yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Berbeda dengan pendapat Blum ada pendapat lain dari Gilmer dalam As'ad (2001) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- 2) Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- 3) Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- 4) Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- 5) Pengawasan (supervisi). Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
- 6) Faktor intrinsik pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- 7) Kondisi kerja. Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir.

8) Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang mendukung puas atau tidak puas dalam kerja.

9) Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10) Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Sedangkan Siagian (2001) mengemukakan bahwa terdapat empat faktor yang turut berperan dalam kepuasan kerja yaitu:

1) Pekerjaan yang penuh tantangan

Pekerjaan yang penuh tantangan menuntut imajinasi, inovasi dan kreatifitas dalam pelaksanaannya, merupakan salah satu sumber kepuasan. Pekerja ingin mendapatkan tugas yang tidak terlalu mudah sehingga penyelesaiannya dapat dilakukan tanpa mengerahkan segala keterampilan, tenaga dan waktu, sebab pekerjaan yang terlalu mudah akan menimbulkan kebosanan yang tinggi, sehingga mengurangi kepuasan kerja.

2) Penerapan sistem penghargaan yang adil

Dalam kehidupan organisasi, masalah keadilan sesungguhnya adalah masalah persepsi. Dalam organisasi persepsi tentang keadilan tersebut dikaitkan dengan pengupahan dan penggajian serta sistem promosi. Masalah keadilan biasanya dilihat dengan perbandingan,

perbandingan dikaitkan dengan harapan seseorang berdasarkan tingkat pendidikan, pengalaman, masa kerja, jumlah tanggungan, status sosial, dan kebutuhan ekonominya. Perbandingan kedua dikaitkan dengan orang lain dalam organisasi terutama mereka yang memiliki karakteristik yang serupa dengan dirinya. Selanjutnya persepsi keadilan tentang sistem promosi, salah satu kebutuhan nyata seseorang ialah memuaskan kebutuhan maju dalam karier. Sukar membayangkan adanya pekerja yang akan merasa puas apabila berada pada tangga karier yang sama sejak ia mulai masuk dalam organisasi sampai dia meninggalkan organisasi itu.

3) Kondisi kerja yang mendukung

Kondisi kerja yang mendukung meliputi tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi dan dedikasi yang tidak diragukan, tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak, apalagi meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas kerjanya. Tingkat keterampilan yang tinggipun tidak akan banyak artinya apabila tidak didukung oleh kondisi kerja yang memadai.

4) Sikap orang lain dalam organisasi

Seperti diketahui bahwa manusia tidak bisa hidup sendiri. Dalam kehidupan organisasi, seseorang mau tidak mau harus melakukan interaksi dengan orang lain, apakah itu rekan kerja, atasannya, dan bagi mereka yang menduduki jabatan manjerial, para bawahan. Keharusan melakukan interaksi itu timbul karena adanya saling

ketergantungan dan keterikatan antara satu tugas dengan tugas lain.

Komitmen karyawan pada organisasi berkembang dari studi awal mengenai loyalitas karyawan. Oleh karena itu, komitmen banyak mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi. Adapun yang dimaksud komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dengan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu dikutip dari Robbins (2001).

Menurut Spector (2000) secara umum, komitmen kerja melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Komitmen kerja merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi.

Kemudian Blou dan Boal dalam Robbins (2001) mendefinisikan komitmen sebagai “suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa komitmen karyawan sebagai suatu sikap yang diambil karyawan bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap. Konsekuensi perilaku yang muncul sebagai perwujudan tingginya komitmen karyawan pada organisasi antara lain : rendahnya tingkat pergantian (keluar masuk) karyawan, rendahnya tingkat kemangkiran (absensi), tingginya motivasi kerja, puas terhadap pekerjaan yang dilaksanakan dan berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Komitmen adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan

organisasi, sebagaimana dikemukakan Luthans (2006) bahwa komitmen didefinisikan sebagai:

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

Jadi komitmen merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan, dimana ia akan memfokuskan usahanya untuk keberhasilan dan kelancaran organisasi.

Luthans (2006) mengemukakan tiga bentuk komitmen karyawan pada organisasi yaitu:

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

Mowday, Steers dan Porter dalam Spector (2000) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu

penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, kesediaan individu untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

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

a. Identifikasi

Identifikasi yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut

lagi, suasana tersebut akan membawa karyawan pada rela menyumbangkan sesuatu bagi terciptanya tujuan organisasi karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

b. Keterlibatan

Partisipasi atau keterlibatan karyawan untuk diperhatikan karena dengan adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama.

c. Loyalitas

Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

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

Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil

keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas.

Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang kinerja dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolok ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada dibawah uraian pekerjaan, maka pelaksanaan tersebut kurang berhasil.

Penelitian Pantja Djati dan M. Khusaini (2003), tentang pengaruh dari kepuasan karyawan pada kompensasi terhadap komitmen pada organisasi serta dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan. Konsep kepuasan kompensasi terdiri dari kepuasan kompensasi material, kompensasi social dan kompensasi aktivitas. Sedangkan komitmen organisasi terdiri dari kesetiaan, kemauan dan kebanggaan, sementara konsep prestasi kerja dilihat dari kecakapan karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi social mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Begitu juga variabel kesetiaan, kemauan dan kebanggaan juga berpengaruh terhadap prestasi kerja. Persamaan dengan penelitian ini adalah menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen dan dampaknya terhadap kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya dalam penelitian ini dimasukkan karakteristik pekerjaan sebagai variabel yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan
- H2 : Karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan
- H3 : Ada pengaruh yang dominan diantara variable karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan

METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang menjelaskan mengenai analisis pengaruh variabel karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen dengan variabel kinerja karyawan *outsourcing* pada karyawan *outsourcing* melalui pengujian hipotesa. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di PT Sebra Cipta Mandiri Malang. Keseluruhan jumlah karyawan di PT Sebra Cipta Mandiri adalah 341 Orang. Teknik sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling* atau pengambilan sampel secara proporsional atau *sample imbalanced*. Hal ini mengingat banyaknya subyek yang terdapat pada setiap strata tidak sama. Oleh karena itu untuk memperoleh sampel yang representatif, pengambilan subyek dari setiap jenis jabatan ditentukan seimbang atau sebanding dengan banyaknya subyek dalam masing-masing jenis jabatan pekerjaan. Dalam hal ini digunakan rumus Yamane atau Slovin dalam Riduwan (2010) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi (Total keseluruhan populasi karyawan PT SCM sebesar 341 orang)

d = Persentase tingkat kesalahan pengambilan sampel yang dapat diterima, dalam penelitian ini ditentukan 5% (0,05). Dengan tingkat kepercayaan 95%.

Jadi besarnya sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{341}{341 \times 0,05^2 + 1}$$

$$= 184,08 \approx 184 \text{ Karyawan}$$

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yaitu data tentang persepsi atau tanggapan responden tentang variabel-variabel yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen terhadap kinerja pada karyawan *outsourcing* PT Sebra Cipta Mandiri. Sedangkan sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari responden melalui pengisian kuesioner. Selain itu dalam penelitian ini juga digunakan data sekunder meliputi struktur organisasi, data personalia, dan gambaran umum PT Sebra Cipta Malang.

Pengukuran karakteristik pekerjaan mengacu pada instrumen yang dikembangkan oleh Hacman dan Oldham yaitu model *Job Diagnostic Survey (JDS)* dengan tiga karakteristik dalam Luthans (2006) yaitu:

a. Keragaman keterampilan

Sejauhmana tugas itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga dapat menggunakan sejumlah ketrampilan dan bakat yang berbeda.

b. Identitas tugas

Sejauhmana tugas itu menuntut diselesaikannya secara utuh dan dapat dikenali.

c. Pentingnya tugas

Sejauh mana tugas itu mempunyai dampak yang cukup besar pada pekerjaan orang lain.

Berikut ini sub variabel dan indikator kepuasan kerja:

- a. Pengupahan bulanan terdiri dari: Upah dasar, bantuan transport, apresiasi (IPK), untuk karyawan shift ada ekstra voding:susu 2 dos dan gula 1 kg serta premi shift.
- b. Pengupahan tahunan terdiri dari: Cuti tahunan, THR, pakaian dinas (diberikan 1 tahun sekali 2 stel)
- c. Tunjangan terdiri dari: Pesangon, JAMSOSTEK, kesehatan.

Komitmen pegawai (X3) adalah keikatan karyawan terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya serta keinginan kuat untuk bertahan di perusahaan. Variabel komitmen pegawai diukur menggunakan *Orgamzalionat Commitment Ouestioner (OCO)* dari Allen dan Meyer dalam tobing (2009), yang terdiri dari tiga dimensi meliputi: komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif adalah komitmen pegawai berbasis ikatan emosional, perasaan memiliki dan identifikasi. Komitmen koritinuan adalah komitmen pegawai pada organisasi berbasis pertimbangan untung-rugi, jika keluar dari organisasi, karena telah terlalu besar investasi sumber daya pribadi (pengetabuari, keterampilan, dan kapasitas) pada perusahaan. Komitmen normatif adaiah komitmen pegawai pada organisasi beibasiskan pada tuntutan loyalitas/kesetiaan.

Yang menjadi variabel terikat adalah kinerja. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya

yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu menurut Hasibuan (2000).

Untuk mendapatkan data yang baik harus memiliki alat pengumpul data penelitian yang dapat diandalkan. Alat pengumpul data dalam penelitian disebut instrument penelitian. Instrumen yang dipakai sebagai alat untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah berupa daftar pertanyaan tertulis/kuesioner yang bersifat tertutup dimana responden memilih alternatif jawaban yang dianggap paling tepat.

Tanggapan atas pertanyaan yang diajukan disusun dalam skala Interval atas pertanyaan yang dibuat berdasarkan Skala *Likert* untuk lima pilihan jawaban yaitu: jawaban yang mengarah paling positif diberi skor 5 dan jawaban yang mengarah paling negatif diberi skor 1, yaitu sebagai berikut:

- Skor 5 : Sangat Setuju
- Skor 4 : Setuju
- Skor 3 : Cukup Setuju
- Skor 2 : Tidak Setuju
- Skor 1 : Sangat Tidak Setuju

Kuesioner yang dipergunakan dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui tingkat kesahihan dan keterandalannya.

Teknik analisa data yang digunakan antara lain:

- 1) Uji asumsi klasik yang terdiri dari : uji multikolinearitas, uji heteroskedasitas, uji normalitas dan uji auto korelasi
- 2) Analisis regresi berganda

Tabel 1 - Hasil analisis regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,724	,286		2,531	,012
Karakteristik	,742	,087	,630	8,546	,000
Kepuasan	,043	,068	,046	,639	,524
Komitmen	,026	,067	,035	,388	,698

Sumber : Output SPSS,
2013

Selanjutnya berdasarkan perbandingan *standardized beta* pada variabel bebas yakni diperoleh hasil dari Karakteristik Pekerjaan sebesar 0.630, Kepuasan Kerja sebesar 0,046 dan Komitmen sebesar 0,035. Dalam hal ini dinyatakan bahwa variabel yang

memiliki pengaruh paling dominan adalah Karakteristik Pekerjaan, hal ini disebabkan Karakteristik Pekerjaan

memiliki nilai *standardized beta* lebih tinggi dibanding dua variabel yang lain.

Koefisien determinasi yang telah disesuaikan (*Adjusted R²*) yang diperoleh sebesar 0,440 menjelaskan bahwa sebesar 44% dan sisanya sebesar 56% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 2 - Nilai koefisien korelasi berganda dan determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,670	0,449	0,440	0,41567

Sumber : Output SPSS, 2013

Selanjutnya, nilai *unstandardized beta* variabel Karakteristik Pekerjaan (X_1) sebesar 0.742, pada variabel Kepuasan Kerja (X_2) sebesar 0.043, dan pada variabel Komitmen (X_3) sebesar 0.026.

3) Uji t atau t-test

Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa Karakteristik Pekerjaan (X_1), Kepuasan Kerja (X_2) dan Komitmen (X_3) memiliki pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil pengujian dengan t-test membuktikan adanya pengaruh Karakteristik Pekerjaan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y), dimana $0,000 < 0,05$ atau probabilitas hitung $>$ level of

significance, Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian di variabel Kepuasan Kerja (X_2) ada pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimana $0,524 > 0,05$ atau probabilitas hitung $>$ level of significance. Dan untuk di variabel Komitmen (X_3) ada pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimana $0,698 > 0,05$ atau probabilitas hitung $>$ level of significance.

4) Uji F atau ANOVA

Berdasarkan pengujian *F-test* untuk mengetahui pengaruh simultan

variabel Karakteristik Pekerjaan (X_1), Kepuasan Kerja (X_2) dan Komitmen

(X₃) memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y), diperoleh nilai probabilitas 0.000. Hal ini menunjukkan $0.000 < 0.05$ atau probabilitas hitung $< level\ of\ significance\ (\alpha)$ yang berarti ada pengaruh signifikan secara simultan Karakteristik Pekerjaan (X₁), Kepuasan Kerja (X₂) dan Komitmen (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

A. Tabel 3 - Pengujian hipotesis secara simultan dengan uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	25,366	3	8,455	48,936	0,000
Residual	31,101	180	0,173		
Total	56,466	183			

Sumber : output SPSS, 2013

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa Karakteristik Pekerjaan (X₁) di PT Sebra Cipta Mandiri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini bisa dibuktikan dari hasil distribusi frekuensi dimana hampir seluruh jawaban responden mengarah bahwa mereka memahami tentang arti penting pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka dan tentu saja hal tersebut sangat mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Jika ditinjau dari segi pemahaman karyawan tersebut tentang pentingnya tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka, nampaknya karyawan setuju jika karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karena karyawan memahami bahwa pekerjaan mereka menuntut keanekaragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerjaan itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan

bakat yang berbeda, pemahaman karyawan terhadap prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan, dan karyawan menganggap pekerjaan tersebut memiliki arti penting bagi hidupnya. Hal ini seperti yang dikemukakan Robbins (2001) "Karakteristik pekerjaan merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan." Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Riza (2001), bahwa "Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang terdiri dari variasi keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen."

Dari hasil analisis regresi berganda ada pengaruh yang tidak signifikan kepuasan kerja (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y) karyawan PT Sebra Cipta Mandiri. Hal ini dibuktikan bahwa hampir sebagian besar responden sudah cukup puas dengan yang mereka dapat saat ini akan tetapi kinerja mereka masih rendah. Bisa jadi hal ini dikarenakan masih adanya faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti yang pengaruhnya lebih besar jika dibandingkan dengan kepuasan karyawan itu sendiri.

Kesimpulannya hak-hak yang sudah diberikan oleh PT Sebra Cipta Mandiri kepada karyawan, sudah sesuai menurut mereka. Untuk kinerja yang belum tinggi kemungkinan hal ini dikarenakan kurang jelasnya informasi dari perusahaan ke karyawan. Karena distribusi informasi dilakukan secara estafet dari manajemen kepada koordinator kemudian koordinator menyampaikan kepada karyawan. Sehingga sering terjadi salah persepsi atau perselisihan. Bisa diasumsikan distribusi

informasi seperti ini tidak efektif karena ada beberapa informasi yang tidak tersampaikan kepada karyawan. Yang mengakibatkan kinerja mereka tidak bisa optimal meskipun hak-hak mereka sudah diberikan dengan cukup baik.

Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Pantja Djati dan M. Khusaini (2003), tentang pengaruh dari kepuasan karyawan pada kompensasi terhadap komitmen pada organisasi serta dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan. Karena jika menurut pantja ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil analisis regresi berganda diketahui bahwa ada pengaruh yang tidak signifikan komitmen terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Pantja Djati dan M. Khusaini (2003), tentang pengaruh dari kepuasan karyawan pada kompensasi terhadap komitmen pada organisasi serta dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan. Karena jika menurut pantja ada pengaruh yang signifikan antara komitmen terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga dibuktikan bahwa hampir sebagian besar responden memiliki komitmen yang cukup tinggi akan tetapi kinerja mereka masih rendah. Bisa jadi hal ini dikarenakan masih adanya faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti yang pengaruhnya lebih besar jika dibandingkan dengan kepuasan karyawan itu sendiri.

Lagi-lagi adanya dugaan masalah distribusi informasi yang kurang tepat yang membuat hal tersebut terjadi di PT Sebra Cipta Mandiri. Dan mengenai hal tersebut peneliti menyarankan untuk penelitian berikutnya menganalisis masalah distribusi informasi.

Berdasarkan analisis regresi linear berganda diketahui bahwa secara bersama-sama atau simultan variabel Karakteristik Pekerjaan (X1), Kepuasan Kerja (X2) dan

Komitmen (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini bisa dipahami karena sebagian besar responden menyatakan tingkat karakteristik pekerjaan cukup tinggi, kepuasan akan kompensasi juga cukup tinggi dan komitmen serta kesetiaan karyawan terhadap perusahaan juga tinggi. Karyawan merasa puas dan setia karena merasa kompensasi yang mereka terima sudah cukup baik sehingga karyawan merasa kerasan bekerja di PT Sebra Cipta Mandiri. Hal ini sesuai yang dengan penelitian Pantja Djati dan M. Khusaini (2003) dengan temuan bahwa kepuasan karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Begitu juga variabel kesetiaan, kemauan dan kebanggaan juga berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa dari ketiga variabel yang diteliti yaitu Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja dan Komitmen ada variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan di PT Sebra Cipta Mandiri yaitu variabel Karakteristik Pekerjaan. Karena dari hasil penelitian baik secara parsial maupun simultan variabel ini memberikan pengaruh yang selalu signifikan positif dan searah. Karena dari hasil distribusi frekuensi responden jawaban responden mengenai karakteristik pekerjaan cenderung lebih banyak mengarah pada jawaban sangat baik sehingga hal ini menjadikan karakteristik pekerjaan sebagai variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Sebra Cipta Mandiri.

Selain itu didukung teori dari Gitosudarmo (2000) mengemukakan bahwa berdasarkan model karakteristik pekerjaan terdapat empat hasil penting yang diharapkan organisasi yaitu prestasi yang dapat diandalkan: kualitas dan kuantitas

kerja yang tinggi, rajin: tingkat kehadiran tinggi dan kelambatan rendah, tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan perilaku spontan dan inovatif: mengerjakan lebih dari yang ditentukan secara formal dalam uraian tugas, seperti menunjukkan inisiatif, memberikan saran yang kreatif, bekerja sama dengan pekerja lain, dan melakukan pengembangan diri. Sedangkan Robbins (2001) mengemukakan bahwa orang-orang yang bekerja pada pekerjaan dengan dimensi pekerjaan inti tinggi, umumnya lebih termotivasi, terpuaskan, dan produktif daripada mereka yang tidak dan dimensi-dimensi pekerjaan beroperasi lewat keadaan psikologis dalam mempengaruhi hasil pribadi dan hasil kerja bukannya mempengaruhi secara langsung.

Karyawan merupakan salah satu kunci perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Keberadaan karyawan mutlak diperlukan untuk membangun suatu kinerja maksimal sehingga tujuan perusahaan itu tercapai. Kinerja dapat diukur berdasarkan kemampuan yang tinggi. Semakin tinggi tingkat kemampuan kerja menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik. Karenanya, apabila karyawan diperhatikan secara tepat, sudah barang tentu suatu perusahaan akan semakin maju dan berkembang.

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

Atas dasar pengertian di atas, maka dapat ditarik pengertian bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mengidentifikasi tingkat Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja dan Komitmen karyawan.

Karakteristik pekerjaan merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan menurut Robbins (2001).

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

Komitmen karyawan pada organisasi berkembang dari studi awal mengenai loyalitas karyawan. Oleh karena itu, komitmen banyak mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi. Adapun yang dimaksud komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dengan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu menurut pendapat Robbins (2001).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis korelasi berganda diketahui ada pengaruh simultan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda secara parsial diketahui ada pengaruh yang signifikan karakteristik

pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk kepuasan kerja dan komitmen pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ada pengaruh yang dominan diantara variable karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan. Dari ketiga variable tersebut yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja adalah karakteristik pekerjaan.

Dari kesimpulan diatas dan berdasarkan hasil pembahasan ada beberapa hal yang menjadi bahan pertimbangan bagi PT Sebra Cipta Mandiri Kepanjen Malang yaitu :

1. Untuk lebih mensosialisasikan visi dan misi kepada seluruh karyawan *outsourcing* sehingga mampu meningkatkan kinerja.
2. Kurangnya informasi dan pengetahuan karyawan mengenai peraturan perusahaan mengakibatkan karyawan merasa tidak sesuai atas kebijakan yang dibuat oleh PT Sebra Cipta Mandiri.
3. Kenaikan upah sangat diharapkan oleh karyawan sehingga diharapkan kenaikannya dimasa-masa yang akan datang lebih tepat waktu.
4. Pelatihan sangat dibutuhkan bagi karyawan PT Sebra Cipta Mandiri untuk meningkatkan pengetahuan dan kinerja.
5. Perlu diadakannya gathering bersama untuk mempererat rasa kesatuan karyawan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Astutik. 2012. *Analisis Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada Karyawan Outsourcing PT Sebra Cipta Mandiri Kepanjen Malang (Karyawan Shift dan Non Shift)*. Tesis. Universitas Kanjuruhan Malang.
- Djati, S. Pantja dan M. Khusaini, 2003, *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja*. *Jurnal Ekonomi Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Petra. Surabaya.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Luthans, S. Fried. 2006. *Organization Behaviors*. Mc. Graw Hil. International Book Company. Japan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Cetakan ketiga. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gajdah Mada University Press. Yogyakarta.
- Riza, Muhammad Faisal. 2001. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Komitmen (Studi pada PT. Kertas Blabak Magelang)*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Robbins, Stephen P., 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia,

Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka
dan Benyamin Molan, Pearson
Education Asia Pte. Ltd dan PT.
Prehallindo, Jakarta.

Riduwan.2010. *Metode dan Teknik
Penyusunan Tesis.* Cetakan
Kedelapan. Penerbit Alfabeta.
Bandung.