

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bagian ini disajikan teori-teori yang mendukung dalam penelitian ini yaitu mencakup karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasi. Model karakteristik pekerjaan efektif dalam menggambarkan perilaku seseorang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi. Karakteristik pekerjaan memiliki peran utama meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini karena karakteristik pekerjaan dihubungkan dengan kepercayaan mereka terhadap organisasi, maka kepercayaan dapat memberikan pengaruh terhadap komitmen karyawan. Karyawan yang dalam pekerjaannya mempunyai tingkat dari variasi keterampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar, serta apabila disediakan umpan balik yang memadai karyawan akan mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih tinggi. Selanjutnya rasa keberartian, tanggung jawab dan pemahaman hasil pekerjaan akan mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan.

A. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah proses membuat pekerjaan menjadi lebih berarti, menarik dan menantang sehingga dapat mencegah seseorang dari kebosanan dari aktifitas pekerjaan yang monoton (Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:159). Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas yang

meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan. Hackman dan Oldham dalam Panggabean (2001:94) mengidentifikasi bahwa pekerjaan dirancang menggunakan lima dimensi pekerjaan pokok, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik agar kebutuhan psikologis karyawan dalam bekerja terpenuhi. Tiga dimensi pertama bersama-sama menciptakan kerja yang bermakna, pekerjaan yang memiliki otonomi memberikan rasa tanggung jawab dan jika pekerjaan memberikan umpan balik, karyawan akan tahu seberapa efektif mereka bekerja.

Membahas masalah karakteristik pekerjaan tidak lepas dari membahas perancangan pekerjaan. Pekerjaan yang tinggi harus lebih tinggi dari sekedar sekumpulan tugas yang harus dilakukan sebagaimana yang dihasilkan oleh informasi analisis. Dalam merancang bangun pekerjaan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan. Pertama, dalam merancang bangun pekerjaan harus mencerminkan usaha pemenuhan tuntutan lingkungan, organisasional dan berperilaku terhadap pekerjaan yang dirancang bangun itu. Kedua, mempertimbangkan ketiga tuntutan tersebut berarti upaya diarahkan pada pekerjaan yang produktif dan memberikan kepuasan pada prilakunya, meskipun dapat dipastikan bahwa tingkat produktivitas dan kepuasan itu tidak akan sama pada setiap orang. Ketiga, tingkat produktivitas dan kepuasan para

pelaksana pekerjaan harus mampu berperan sebagai umpan balik (Robbins, 2002:197).

1. Unsur Organisasi

Seluruh unsur organisasi dalam rancang bangun pekerjaan berangkat dari dan bermuara pada efisiensi dan efektivitas kerja. Untuk mencapainya organisasi cenderung kearah pendekatan mekanistik, prosedur dan ergonomik. Pendekatan mekanistik adalah pendekatan yang menekankan pada spesialisasi yang tinggi sebagaimana halnya dengan pendekatan *scientific management*, yaitu memberikan cakupan pekerjaan yang rendah pada seseorang dengan harapan pelaksana menjadi sangat ahli dalam pelaksanaannya dan dapat menjadi sangat efektif dan efisien dalam pelaksanaannya. Pendekatan berikutnya adalah menentukan prosedur atau arus kerja, yaitu pengaturan dan penentuan standar perilaku dalam pelaksanaan tugas sebagai upaya untuk meningkatkan kepastian dari hasil pekerjaannya. Selanjutnya pendekatan ergonomik, yaitu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman secara fisik dan dapat memudahkan pelaksanaan tugas-tugas yang efisien atau dapat membantu gerakan-gerakan yang efektif dalam pelaksanaan pekerjaan.

2. Unsur Lingkungan

Pertimbangan unsur lingkungan berkaitan dengan pertimbangan aspek-aspek kemampuan, kesediaan pegawai dan harapan- harapan masyarakat. Kemampuan dari pegawai akan menentukan tingkat

spesialisasi pekerjaan yang tepat. Seorang pegawai dengan kemampuan yang rendah lebih efektif dengan spesialisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang mempunyai kemampuan lebih tinggi. Ketersediaan pegawai juga akan menentukan tingkat spesialisasi yang akan diterapkan.

3. Unsur keprilakuan

Rancang bangun pekerjaan tidak boleh semata-mata dikaitkan hanya dengan efisiensi kerja saja, meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa orientasi efisiensi, efektivitas dan produktivitas sangat penting dalam suatu organisasi. Unsur keprilakuan berkaitan dengan pemberian beberapa karakteristik dan pekerjaan yang dapat memenuhi keinginan atau motif seseorang dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, yaitu: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

Karakteristik pekerjaan menurut Robbins (2001:197) adalah pekerjaan yang dirancang dengan menggunakan lima dimensi pekerjaan pokok, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik agar kebutuhan psikologis karyawan dalam bekerja terpenuhi. Variabel ini diukur dari persepsi karyawan terhadap lima dimensi indikator. Variasi keterampilan adalah banyaknya keterampilan yang diperlukan karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan penggunaan sejumlah keterampilan individu dan bakatnya, dengan

indikator variasi kegiatan dan ragam tanggung jawab. Identitas tugas adalah tugas yang dapat diidentifikasi dengan melihat keterlibatan dan kesempatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, dengan indikator kesempatan dan keterlibatan untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan, serta menyelesaikan bagian-bagian pekerjaan dari awal sampai akhir. Signifikansi tugas adalah arti penting dari suatu pekerjaan dan dampak substansial atas orang lain dalam lingkup organisasi, dengan indikatornya adalah kepentingan bagi organisasi, kepentingan bagi pihak lain, dan pengaruhnya bagi pihak lain. Otonomi tugas adalah kebebasan yang diberikan kepada pekerja individu secara substansial, kemandirian dan keleluasaan untuk merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya, dengan indikatornya adalah kesempatan untuk mengatur pekerjaan sendiri, kebebasan melaksanakan pekerjaan, dan kebebasan berpikir dan bertindak. Umpan balik adalah tingkatan pelaksanaan kegiatan memperoleh masukan yang jelas dan cepat dari suatu pekerjaan sehingga diperoleh informasi yang jelas tentang efektivitas pekerjaannya, dengan indikatornya adalah cara melaksanakan pekerjaan dan hasilnya.

B. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan oleh Moyday (1982) seperti dikutip Djastuti (2011:11) adalah sikap kedekatan hubungan antara seorang

karyawan dengan organisasi yang diwujudkan dalam bentuk loyalitas, keterlibatan dan keinginan untuk tetap tinggal.

Sunarto (2004:101) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya. Komitmen organisasi mengacu pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan. Sedangkan Mabley *et al.* (1979) dalam Suwandi dan Nur Indriantoro (1999) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan adanya keyakinan untuk mengusahakan yang tertinggi untuk organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasikan dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Komitmen organisasi adalah sebagai kekuatan yang relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal (Sunarto, 2004:103), yaitu:

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

Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha setinggi mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya. Ia berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan (Sunarto, 2004:104).

Bentuk komitmen karyawan bisa diwujudkan antara lain dalam beberapa hal sebagai berikut.

1. Komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja standar organisasi.
3. Komitmen dalam mengembangkan mutu sumberdaya manusia bersangkutan dan mutu produk.
4. Komitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.
5. Komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi karena sudah punya komitmen maka dia harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan buat organisasinya ketimbang untuk hanya kepentingan dirinya. Di sisi lain komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajat komitmen karyawan semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya. Namun dalam prakteknya tidak semua karyawan melaksanakan komitmen seutuhnya. Ada komitmen yang sangat tinggi dan ada yang sangat rendah. Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat komitmen adalah faktor intrinsik dan ekstrinsik karyawan bersangkutan (Sunarto, 2004:105).

Faktor-faktor intrinsik karyawan dapat meliputi aspek-aspek kondisi sosial ekonomi keluarga karyawan, usia, pendidikan, pengalaman kerja, kestabilan kepribadian, dan gender. Sementara faktor ekstrinsik yang dapat mendorong terjadinya derajat komitmen tertentu antara lain adalah keteladanan pihak manajemen khususnya manajemen puncak dalam berkomitmen di berbagai aspek organisasi. Selain itu juga dipengaruhi faktor-faktor manajemen rekrutmen dan seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kompensasi, manajemen kinerja, manajemen karir, dan fungsi kontrol atasan dan sesama rekan kerja. Faktor ekstrinsik di luar organisasi antara lain aspek-aspek budaya, kondisi perekonomian makro, kesempatan kerja, dan persaingan kompensasi.

Menegakkan komitmen berarti mengaktualisasikan budaya kerja secara total. Kalau sebagian dari karyawan ternyata berkomitmen rendah maka berarti ada gangguan terhadap budaya. Karena itu sosialisasi dan internalisasi budaya kerja sejak karyawan masuk ke perusahaan seharusnya menjadi program utama. Selain itu pengembangan sumberdaya manusia karyawan utamanya yang menyangkut kecerdasan emosional dan kecerdasan sosial harus menjadi prioritas disamping ketrampilan teknis. Dukungan fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia lainnya tidak boleh diabaikan. Kalau tidak diprogramkan secara terencana, maka pengingkaran pada komitmen sama saja memperlihatkan adanya kekeroposan suatu organisasi. Penurunan kredibilitas atau kepercayaan terhadap karyawan pada gilirannya akan mengakibatkan hancurnya kredibilitas perusahaan itu sendiri.

Dan ini akan memperkecil derajat loyalitas pelanggan dan mitra bisnis kepada perusahaan tersebut(Sunarto, 2004:105).

Komitmen organisasi cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Buchanan dalam Vandenberg (1992) dalam Trisnaningsih (2007) mendefinisikan komitmen adalah sebagai penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi (*identification*), keterlibatan secara psikologis (*psychological immersion*), dan loyalitas (*affection attachment*). Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Kalbers dan Fogarty (1995) dalam Trisnaningsih (2007) menggunakan dua pandangan tentang komitmen organisasional yaitu, *affective* dan *continuence*. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen

organisasi *affective* berhubungan dengan satu pandangan profesionalisme yaitu pengabdian pada profesi, sedangkan komitmen organisasi *continuance* berhubungan secara positif dengan pengalaman dan secara negatif dengan pandangan profesionalisme kewajiban sosial.

Komitmen afektif dapat diukur dari tiga aspek yaitu komitmen afektif kepada supervisor, komitmen afektif kepada kelompok kerja, dan komitmen afektif organisasi (Rohmah dan Riani, 2005:12).

1. Komitmen afektif kepada supervisor

Anoraga (2006:85) menjelaskan dalam proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan harapannya. Corak interaksi inilah yang menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya.

Pada kepemimpinan transaksional, Bass dan Avalorio (dalam Anoraga, 2006) membahas 4 macam transaksi yaitu *contingent reward*, *management by exception-active*, *management by exception-passive*, *laissez-faire*. Dari keempat tersebut disimpulkan adanya derajat kepercayaan dari atasan/pemimpin terhadap bawahannya yang berbeda-beda.

2. Komitmen afektif kepada kelompok kerja

Suatu organisasi terdiri dari sejumlah kelompok kerja yang saling berkaitan dalam tata tingkat tertentu. Setiap kelompok kerja terdiri dari sejumlah tenaga kerja yang saling mempengaruhi dan saling

tergantung. Fiedler seperti yang dikutip oleh Anoraga (2006:85) memberikan tipologi dari kelompok-kelompok kerja yang didasarkan pada sifat dan intensitas interaksi yaitu kelompok interaksi (*interacting groups*), kelompok koaksi (*co-acting groups*), dan kelompok konteraksi (*counter acting groups*).

a. Kelompok interaksi (*interacting groups*)

Pada kelompok ini, para anggotanya saling bergantung dan aksi atau tindakan perlu dikerjakan dan disusun bersama untuk dapat menyelesaikan tugas kelompok dengan tinggi. Kelompok interaktif memerlukan kooperasi dan koordinasi dari kegiatan para anggotanya dalam pelaksanaan tugas kelompok agar tercapai sasaran kelompoknya.

b. Kelompok koaksi (*co-acting groups*)

Anggota kelompok ini bekerjasama dalam melaksanakan tugas kelompok, tapi masing-masing dapat melaksanakan pekerjaannya relatif secara mandiri tidak saling bergantung. Hubungan ketergantungan terlihat pada kenyataan bahwa kelancaran dalam pelaksanaan tugas masing-masing mempengaruhi hasil tercapainya sasaran kelompok kerja.

c. Kelompok konteraksi (*counter acting groups*)

Kelompok ini merupakan kelompok sementara dan merupakan kelompok yang terbentuk karena adanya pertentangan atau konflik antar kelompok. Dalam kelompok ini para anggota kelompok bekerja sama untuk tujuan perundingan dan memufakatkan sasaran dan tuntutan yang

bertentangan. Unjuk kerjanya diukur berdasarkan derajat penerimaan dari jawaban atau penyelesaian oleh para anggota kelompok.

3. Komitmen afektif organisasi

Menurut Sunarto (2004:103) komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya. Ia berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan peramal yang lebih tinggi karena merupakan respons yang lebih global dan bertahan terhadap organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja. Seorang karyawan dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tetapi tak puas dengan organisasi adalah sebagai satu keseluruhan. Tetapi bila ketidakpuasan menjalar ke organisasi itu, lebih besar kemungkinan individu-individu akan mempertimbangkan untuk minta berhenti.

Konsep komitmen organisasi telah didefinisikan dan diukur dengan berbagai cara yang berbeda. Menurut Cherington (1996) dalam Khikmah (2005) komitmen organisasi sebagai nilai personal, yang kadang-kadang mengacu sebagai sikap loyal pada perusahaan. Robbins (2003) mengemukakan komitmen organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap

organisasi tempat bekerja. Komitmen organisasi didefinisikan oleh Moyday (1982) seperti dikutip Djastuti (2011:11) adalah sikap kedekatan hubungan antara seorang karyawan dengan organisasi yang diwujudkan dalam bentuk loyalitas, keterlibatan dan keinginan untuk tetap tinggal. Variabel ini diukur berdasarkan faktor:

- d. Komitmen afektif adalah kecenderungan untuk tetap terlibat dalam aktivitas yang konsisten atau secara luas merupakan hasil dari penghargaan yang diterima atau hukuman yang dihindari, dengan indikatornya adalah kesediaan bekerja lebih dari yang diharapkan, bangga bahwa perusahaan merupakan tempat kerja yang tinggi, nilai-nilai yang berlaku sesuai dengan nilai pribadi, peduli dengan nasib organisasi, dan memiliki anggapan bahwa perusahaan merupakan tempat tertinggi untuk berprestasi.
- e. Komitmen kontinyu adalah kelanjutan untuk ikut serta dalam aktivitas yang konsisten agar perusahaan tidak rugi atas biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan diterima oleh karyawan, dengan indikatornya adalah keberatan untuk meninggalkan organisasi, merasa rugi jika meninggalkan organisasi, dan memiliki keterbatasan pilihan apabila meninggalkan organisasi.
- f. Komitmen normatif adalah kepercayaan pada penerimaan tujuan dan nilai organisasi atau kewajiban moral untuk tetap pada perusahaan karena penghargaan sosial dan organisasional, dengan indikatornya

adalah loyalitas terhadap organisasi, kesediaan menerima tawaran dari organisasi lain, dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

C. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Karyawan

Karakteristik pekerjaan memiliki peran utama dalam penelitian yang bertujuan untuk memprediksikan komitmen organisasi. Jika diasumsikan bahwa karakteristik pekerja dihubungkan dengan kepercayaan mereka terhadap organisasi, maka kepercayaan dapat lebih memberikan pengaruh bervariasi terhadap komitmen. Beragam karakteristik pekerja yang menggambarkan kepribadian pekerja, kebutuhan pribadi dan nilai-nilai yang dianut mereka dilaporkan oleh Kidron (1978) seperti yang dikutip oleh Djastusi (2011:7) berhubungan dengan komitmen karyawan.

Orang-orang yang pekerjaannya melibatkan adanya ketinggian tingkat dari variasi keterampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar, serta apabila disediakan umpan balik yang memadai karyawan akan mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih tinggi. Selanjutnya rasa keberartian, tanggung jawab dan pemahaman hasil pekerjaan akan mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan. Dengan demikian, makin besar kadar kelima karakteristik tugas dalam suatu pekerjaan, maka makin besar pula kemungkinan karyawan akan lebih

termotivasi dalam bekerja dan makin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan (Djastuti, 2011:4).

D. Penelitian Terdahulu

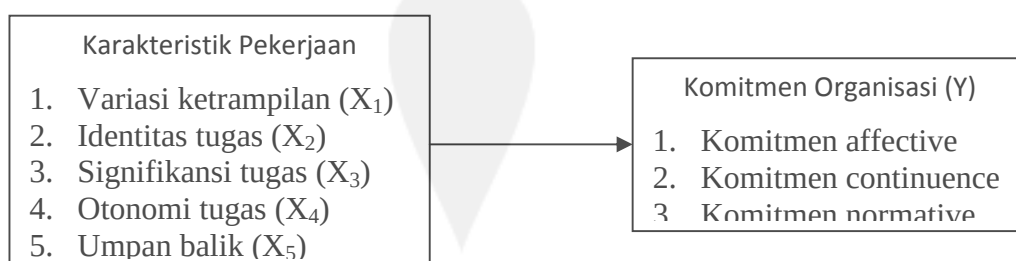
Penelitian mengenai karakteristik pekerjaan telah dilakukan sebelumnya diantaranya oleh Wilson Bangun (2006) tentang Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Pada Produktivitas Kerja Karyawan. Jenis penelitian tersebut adalah *descriptive survey* dan *explanatory survey*, dengan unit analisisnya adalah karyawan industri tekstil di Propinsi Jawa Barat, dan metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling (SEM)*. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *Simple Random Sampling* dan pengumpulan data primer melalui kuessioner dengan skala Likert. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti, karakteristik pekerjaan merupakan faktor penentu terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi tinggi secara parsial dan simultan. Hal ini berarti, karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Indi Djastuti (2011) tentang Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan

Tingkat Manajerial Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah. Sampel penelitian diambil dari 7 perusahaan konstruksi kelas besar, 9 perusahaan konstruksi kelas menengah sebanyak, serta 9 perusahaan kelas kecil. Teknik pengumpulan data pada penelitian tersebut menggunakan wawancara, observasi, dan kuesioner. Analisis data penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda. Kesimpulan dari penelitian tersebut bahwa komitmen organisasi karyawan tingkat managerial di perusahaan jasa konstruksi di pengaruhi oleh variabel-variabel karakteristik pekerjaan.

E. Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian sebelumnya diatas, maka kerangka penelitian yang mendasari penelitian ini adalah bahwa karakteristik pekerjaan sangat mungkin dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawannya, yang dalam penelitian ini dirincikan menjadi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik, sehingga dapat digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut:



Sumber: Djastuti (2011:8)

Gambar 1. Kerangka Penelitian Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Komitmen Organisasi Karyawan

F. Hipotesis Penelitian

Karakteristik pekerjaan akan memberikan motivasi bagi karyawan untuk lebih bekerja dengan niat untuk menumbuhkan semangat kerja yang lebih produktif karena karakteristik pekerjaan adalah proses membuat pekerjaan akan lebih berarti, menarik dan menantang sehingga dapat mencegah seseorang dari kebosanan dari aktivitas pekerjaan yang monoton sehingga pekerjaan terlihat lebih bervariasi (Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997:159).

Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap karakteristik pekerjaannya maka karyawan tersebut akan semakin berorientasi di bidang pekerjaannya. Karyawan akan menekuninya dengan konsentrasi dan tanggung jawab disertai perasaan senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan dan memiliki etos kerja yang tinggi dan akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengembangkan diri agar mencapai prestasi tinggi dalam perusahaan. Sebaliknya bila karyawan itu berpandangan negatif terhadap karakteristik pekerjaan maka karyawan itu akan bersikap malas, kurang bertanggung jawab, tidak disiplin, dan sulit menyesuaikan diri. Hasil wawancara dengan beberapa karyawan di PT. Konimex *Pharmaceutical Laboratories* Solo bahwa mereka merasa termotivasi dengan karakteristik pekerjaan dan merasa senang dengan pekerjaan di PT. Konimex *Pharmaceutical Laboratories* Solo. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Penilaian karyawan terhadap karakteristik pekerjaan di PT. Konimex *Pharmaceutical Laboratories* Solo termasuk dalam kategori tinggi.

Dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen karyawan akan mendorong pilihan kebiasaan karyawan yang mendukung perusahaan untuk bekerja lebih efektif. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan berorientasi pada pekerjaan. Karyawan merasa dekat dengan organisasi dan organisasi sebagai tempat pemenuhan kebutuhan personal mereka. Mereka bersedia mengerahkan segala upaya demi perusahaan dan akan menimbulkan kepuasan dari apa yang telah mereka lakukan (Djastuti, 2011:6). Data yang bersumber dari PT. Konimex *Pharmaceutical Laboratories* Solo tentang perputaran karyawan atau karyawan yang keluar dari organisasi relatif kecil. Data pendukung dari data wawancara yang dilakukan pada beberapa karyawan, karyawan menyatakan bahwa mereka merasa senang bekerja pada perusahaan dan tidak ingin berpindah pada perusahaan lain. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasi karyawan di PT. Konimex *Pharmaceutical Laboratories* Solo termasuk dalam kategori tinggi.

Menurut Robbins (2002:197) pekerjaan dapat dipertinggi melalui lima dimensi kerja yang pokok yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Ketika melakukan tugas yang menggabungkan lima dimensi kerja inti, karyawan merasa termotivasi untuk menampilkan kerja yang berkualitas tinggi, sangat puas pada pekerjaannya,

mempunyai tingkat kemangkiran dan angka turnover yang rendah pula.

Karakteristik pekerjaan memiliki peran utama dalam memprediksikan komitmen organisasi. Jika diasumsikan bahwa karakteristik pekerja dihubungkan dengan kepercayaan mereka terhadap organisasi, maka kepercayaan dapat lebih memberikan pengaruh bervariasi terhadap komitmen seperti dilaporkan oleh Kidron (1978) seperti yang dikutip oleh Djastusi (2011:7) berhubungan dengan komitmen karyawan. Orang-orang yang pekerjaannya melibatkan adanya ketinggian tingkat dari variasi keterampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otonomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar, serta apabila disediakan umpan balik yang memadai karyawan akan mengembangkan suatu pemahaman yang berguna mengenai peranan dan fungsi mereka dengan lebih tinggi. Selanjutnya rasa keberartian, tanggung jawab dan pemahaman hasil pekerjaan akan mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut terlihat bahwa pentingnya komitmen organisasi sebagai salah satu kunci keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Komitmen tersebut dapat dibangun dengan menciptakan karakteristik pekerjaan yang dipersepsi secara tinggi oleh karyawan, sehingga karyawan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Oleh karena itu maka dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi karakteristik pekerjaan semakin tinggi pula komitmen organisasi. Semakin besar kadar kelima karakteristik tugas dalam suatu pekerjaan, maka makin besar pula kemungkinan karyawan akan lebih

termotivasi dalam bekerja dan makin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Konimex *Pharmaceutical Laboratories* Solo.

