

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN, EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN MOTIVASI  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING  
PADA PT. EKA FARMA DI SEMARANG**

**Rizki Haryanto<sup>1)</sup>, Aziz Fathoni<sup>2)</sup>, Maria Magdalena Minarsih<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup> Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unpad Semarang

<sup>2),3)</sup> Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unpad Semarang

*Abstract*

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan, employee engagement dan motivasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

Obyek penelitian ini PT. Eka Farma, Jl. Imam Bonjol No. 190, Semarang adalah perusahaan yang bergerak dalam produksi obat hewan. Setiap karyawan dituntut untuk komitmen terhadap organisasinya seperti tidak datang terlambat ke tempat kerja. Berdasarkan data, rata-rata karyawan yang terlambat tiba ke kantor pada tahun 2017 sebanyak 2 orang atau 5% dari total karyawan. Hal ini diduga komitmen karyawan terhadap organisasi cenderung rendah.

Populasi dan sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Eka Farma, Semarang yang berjumlah 45 orang. Teknik pengambilan sampel yang dipilih adalah teknik sensus atau jenuh. Jenis datanya adalah primer. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil analisis dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa: **1).** Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. **2).** *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. **3).** Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. **4).** Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. **5).** Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. **6).** *Employee Engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. **7).** Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. **8).** Karakteristik pekerjaan terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai intervening. **9).** *Employee engagement* terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai intervening. **10).** Motivasi terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai intervening

**Kata Kunci : Karakteristik Pekerjaan, Employee Engagement, Motivasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi**

# EFFECT OF JOB CHARACTERISTIC, EMPLOYEE ENGAGEMENT AND MOTIVATION ON ORGANIZATION COMMITMENT WITH JOB SATISFACTION AS INTERVENING AT PT. EKA FARMA IN SEMARANG

## Abstraksi

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan, employee engagement dan motivasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

Obyek penelitian ini PT. Eka Farma, Jl. Imam Bonjol No. 190, Semarang adalah perusahaan yang bergerak dalam produksi obat hewan. Setiap karyawan dituntut untuk komitmen terhadap organisasinya seperti tidak datang terlambat ke tempat kerja. Berdasarkan data, rata-rata karyawan yang terlambat tiba ke kantor pada tahun 2017 sebanyak 2 orang atau 5% dari total karyawan. Hal ini diduga komitmen karyawan terhadap organisasi cenderung rendah.

Populasi dan sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Eka Farma, Semarang yang berjumlah 45 orang. Teknik pengambilan sampel yang dipilih adalah teknik sensus atau jenuh. Jenis datanya adalah primer. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil analisis dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa: **1).** Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. **2).** *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. **3).** Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. **4).** Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. **5).** Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. **6).** *Employee Engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. **7).** Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. **8).** Karakteristik pekerjaan terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai intervening. **9).** *Employee engagement* terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai intervening. **10).** Motivasi terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai intervening

**Kata Kunci** : **Karakteristik Pekerjaan, Employee Engagement, Motivasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi**

## PENDAHULUAN

Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013:73). Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. Sebaliknya, seseorang yang kurang berkomitmen lebih berkemungkinan melihat dirinya sendiri sebagai orang luar, mengekspresikan lebih banyak ketidakpuasan mengenai banyak hal, dan tidak melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang dari organisasi.

Para anggota organisasi yang mempunyai komitmen terhadap organisasinya juga harus mempunyai keterkaitan secara fisik terhadap organisasinya. Mereka akan berada di tempat kerja para setiap jam kerja dan ketika dibutuhkan oleh organisasi. Mereka akan melaksanakan tugasnya sesuai dengan uraian tugas, standar kerja dan target kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Mereka akan memakai pakaian dinas dan lambang-lambang organisasi (Wirawan, 2013:713). Komitmen organisasi dapat dipergunakan untuk memprediksi variabel-variabel yang berhubungan dengan organisasi, seperti *turn over* (pindah kerja), perilaku kewargaan organisasi, kepuasan kerja dan kinerja (Wirawan, 2013:714).

Banyak faktor dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut Tamalero, dkk (2012), Mariyanti (2014) serta Mulyani dan Soliha (2014), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik pekerjaan, employee engagement, motivasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut juga dilakukan oleh Ansel dan Wijono (2012), Susanty (2012), Argensia, dkk (2014), Belo, dkk (2014), Rusminingsih dan Soliha (2014), Wardhani, dkk (2015), Sumanto dan Herminingsih (2016), Saputra dan Rahardjo (2017). Namun demikian, tidak semua hasil penelitian tersebut mendukung hasil penelitian sebelumnya, tetapi ada juga hasil penelitian yang berbeda (*research gap*).

Obyek penelitian ini PT. Eka Farma, Jl. Imam Bonjol No. 190, Semarang adalah perusahaan yang bergerak dalam produksi obat hewan. Berdasarkan data, kinerja karyawan yang dilihat dari terlambat tiba di kantor pada PT. Eka Farma tahun 2017 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.

**Karyawan Terlambat Tiba di Kantor  
PT. Eka Farma Semarang Tahun 2017**

Bulan	ABSENSI		Jumlah Pegawai
	Terlambat Datang	%	
Jan	3	6,67	45
Feb	2	4,44	45
Mar	3	6,67	45
Apr	2	4,44	45
Mei	6	13,33	45
Jun	4	8,89	45
Jul	2	4,44	45
Ags	0	0,00	45
Sep	0	0,00	45
Okt	1	2,22	45
Nov	1	2,22	45
Des	3	6,67	45
Rata-Rata	2	5,00	45

Sumber : PT. Eka Farma, Semarang, 2018

Tabel 1. menunjukkan bahwa rata-rata karyawan yang terlambat tiba ke kantor pada tahun 2017 sebanyak 2 orang atau 5% dari total karyawan PT. Eka Farma. Karyawan yang terlambat terbesar terjadi pada bulan Mei 2017 yaitu sebanyak 6 orang atau 13,33%.

Namun demikian, dalam kondisi apapun, setiap karyawan dituntut untuk komit terhadap apa yang telah menjadi tanggung jawabnya. Di samping itu, ada alasan lain yang mendorong mengalami penurunan komitmen dalam organisasinya, diantaranya jenis pekerjaan yang diberikan khususnya kepada bagian pemasaran cenderung monoton dan karyawan merasa jenuh dengan pekerjaan tersebut. Motivasi karyawan selama ini juga mengalami penurunan dalam bekerja. Kepuasan kerja karyawan mengalami penurunan karena gaji yang dibayarkan masih dianggap kurang oleh sebagian karyawan. Oleh karena itu, dengan karakteristik pekerjaan, employee engagement (keterlibatan karyawan), motivasi dan kepuasan kerja yang rendah berdampak pada komitmen karyawan terhadap organisasinya juga rendah.

Tujuan penelitian ini adalah untuk pengaruh kualitas produk, lokasi dan harga terhadap keputusan pembelian dengan minat beli sebagai intervening

## TINJAUAN PUSTAKA

## **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013:73). Konsep lain komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjadi anggotanya (Wirawan, 2013:713). Menurut Kreitner dan Kinicki (2013:165), komitmen organisasi adalah tingkatan di mana seseorang mengenal perusahaan dan tujuan-tujuannya.

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Kreitner dan Kinicki, 2013:165).

Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. Sebaliknya, seseorang yang kurang berkomitmen lebih berkemungkinan melihat dirinya sendiri sebagai orang luar, mengekspresikan lebih banyak ketidakpuasan mengenai banyak hal, dan tidak melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang dari organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013:73).

Organisasi dapat melakukan beberapa hal definitif untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen, tetapi tersedia beberapa panduan spesifik. Untuk satu hal, jika organisasi memperlakukan karyawannya dengan adil dan memberikan penghargaan yang masuk akal serta keamanan kerja, karyawannya lebih berkemungkinan untuk merasa puas dan melakukan berbagai hal juga dapat meningkatkan sikap-sikap ini (Moorhead dan Griffin, 2013:73).

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya (Sutrisno, 2012:75). Menurut Moorhead dan Griffin (2013:71), kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang puas atau terpenuhi oleh pekerjaannya. Juga menurut Kreitner dan Kinicki (2013:169), kepuasan kerja adalah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan betah bersama organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa puas

mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stres yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain (Moorhead dan Griffin, 2013:71).

Seseorang yang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya (Sutrisno, 2012:75). Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat berkerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena 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, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya (Sutrisno, 2012:76).

Pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam kerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, di samping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual (Sutrisno, 2012:76).

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menimbulkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan (Sutrisno, 2012:77).

## **Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan adalah atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tanggungjawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan (Tamalero, dkk, 2012:25). Pengertian lain karakteristik pekerjaan

adalah kondisi dasar beserta elemen-elemen penting yang melekat pada setiap pekerjaan (Mulyani dan Soliha, 2014:49).

Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, ia berkaitan dengan cara bagaimana karyawan menilai tugas-tugas yang ada dalam pekerjaannya. Karyawan menilai pekerjaannya tersebut sesuai atau tidak sesuai dengan keinginan mereka (Mulyani dan Soliha, 2014:49).

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat ciri khas yang melekat pada suatu pekerjaan yang meliputi keragaman tugas, keragaman keahlian / *skill*, identitas tugas dan otonomi. Seseorang tenaga kerja dapat memandang bermacam-macam terhadap suatu pekerjaan, tergantung bagaimana suatu pekerjaan tersebut dirancang. Suatu pekerjaan dirancang apakah itu dapat menyediakan lebih banyak atau sedikit kesempatan bagi tenaga kerja untuk memuaskan kebutuhan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Suatu pekerjaan yang memberikan ruang gerak yang lebih banyak dapat memuaskan kebutuhan seseorang untuk menjadi lebih kreatif (Mulyani dan Soliha, 2014:49).

Organisasi perlu memahami bagaimanakah karakteristik pekerjaan yang diperlukan oleh organisasi dan juga para karyawannya sehingga bisa memuaskan karyawannya. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberikan kepada pemangku jabatan tersebut suatu perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasil-hasilnya dan jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik, maka karyawan akan mengetahui seberapa efektif mereka bekerja (Mulyani dan Soliha, 2014:49).

### **Employee Engagement**

*Employee engagement* atau keterlibatan karyawan adalah intensitas di mana individu terlibat secara aktif terhadap pekerjaannya, mengidentifikasi diri secara psikologis terhadap pekerjaannya, serta menyadari bahwa prestasi kerjanya merupakan hal yang penting bagi harga dirinya (Ansel dan Wijono, 2012: 130). Konsep lain *employee engagement* atau keterlibatan karyawan suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah (Indayati, dkk, 2012:349). Pengertian lain *employee engagement* atau keterlibatan karyawan yaitu tingkat pada saat karyawan bersedia bekerja dan terlibat langsung dalam pekerjaannya dan mengarahkan seluruh kemampuan yang ia punya untuk pekerjaan tersebut (Mariyanti, 2014:41). Deskripsi lain *employee*

*engagement* atau keterlibatan karyawan sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, menunjukkan kesadaran karyawan akan konteks bisnis dan adanya kesediaan untuk bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan dan demi kepentingan organisasi (Lianasari, dkk, 2017:177).

Terdapat 2 manfaat pelibatan karyawan yaitu: Pertama, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakan tanggung jawab (Indayati, dkk, 2012:349).

### **Motivasi**

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun, 2012: 312). Menurut Silalahi (2013:354), motivasi merupakan seperangkat faktor dorongan yang menguatkan, menggerakkan dan memelihara perilaku atau usaha.

Organisasi atau perusahaan hanya akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal termasuk peningkatan produktivitas kerja. Para bawahan hanya akan bersedia meningkatkan produktivitas kerjanya apabila terdapat keyakinan dalam dirinya bahwa dengan demikian, berbagai tujuan, harapan, keinginan, keperluan, dan kebutuhannya akan tercapai pula (Bangun, 2012:313).

Tiga hal manajer memotivasi bawahan, yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas, bila seseorang termotivasi, akan mencoba mengulangi perbuatan sebelumnya. Tetapi, kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan mengantarkan pada kinerja dan memberikan keuntungan. Bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi akan dapat mencapai tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, harus dipertimbangkan kualitas dan upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan ke dalam organisasi dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya diusahakan (Bangun, 2012:313).

### **Penelitian Terdahulu**

#### **1. Ansel dan Wijono (2012)**

Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

#### **2. Susanty (2012)**

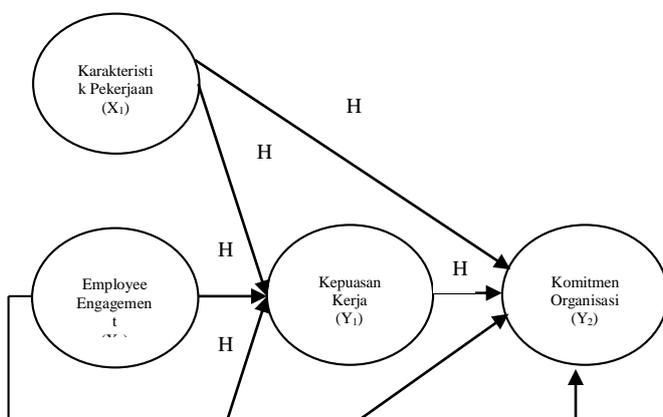
- Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
3. **Belo, dkk (2014)**  
Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional
  4. **Mariyanti (2014)**  
Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi  
Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
  5. **Mulyani dan Soliha (2014)**  
Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional
  6. **Rusminingsih dan Soliha (2014)**  
Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional
  7. **Wardhani, dkk (2015)**  
Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja  
Motivasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
  8. **Sumanto dan Herminingsih (2016)**  
Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional
  9. **Saputra dan Rahardjo (2017)**  
Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi  
Keterlibatan Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

### KERANGKA KONSEPTUAL

Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Agar kinerja karyawan dapat tercapai, maka perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, seperti kompensasi yang memuaskan, pelatihan yang efektif dan komitmen organisasi terhadap karyawan secara konsisten, sehingga karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang bersangkutan. Banyak faktor dapat mempengaruhi komitmen organisasi, seperti karakteristik pekerjaan, employee engagement, motivasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



### HIPOTESIS

- H<sub>1</sub> : Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
- H<sub>2</sub> : Employee Engagement berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
- H<sub>3</sub> : Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
- H<sub>4</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
- H<sub>5</sub> : Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
- H<sub>6</sub> : Employee Engagement berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
- H<sub>7</sub> : Motivasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
- H<sub>8</sub> : Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja
- H<sub>9</sub> : Employee Engagement berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja
- H<sub>10</sub> : Motivasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja

### METODE PENELITIAN

#### Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

I. Variabel bebas (*independent*), yang terdiri dari:

1. **Karakteristik Pekerjaan (X<sub>1</sub>)**

Karakteristik pekerjaan adalah atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tanggungjawab, berbagai tugas, dan sejauh

mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan (Tamalero, dkk, 2012:25).

Karakteristik pekerjaan diukur dengan indikator (Mulyani dan Soliha, 2014:59) :

- a. Memahami prosedur kerja
- b. Identifikasi pekerjaan
- c. Pentingnya pekerjaan bagi kemajuan organisasi
- d. Keleluasaan dalam bekerja
- e. Informasi mengenai seberapa baik pekerjaan telah dilaksanakan

## 2. **Employee Engagement (X<sub>2</sub>)**

*Employee engagement* atau keterlibatan karyawan yaitu tingkat pada saat karyawan bersedia bekerja dan terlibat langsung dalam pekerjaannya dan mengarahkan seluruh kemampuan yang ia punya untuk pekerjaan tersebut (Mariyanti,2014:41).

*Employee engagement* diukur dengan indikator (Ansel dan Wijono,2012: 130) :

- a. Partisipasi dalam pekerjaan
- b. Mengutamakan pekerjaan
- c. Pekerjaan penting bagi harga diri
- d. Berbicara positif tentang organisasi
- e. Menggunakan usaha lebih untuk organisasi

## 3. **Motivasi (X<sub>3</sub>)**

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun, 2012:312).

Motivasi diukur dengan indikator (Mulyani dan Soliha, 2014:60) :

- a. Nyaman bekerja
- b. Ingin meningkatkan ketrampilan
- c. Ingin memperoleh tanggungjawab yang lebih besar
- d. Dorongan untuk bekerja keras
- e. Ingin mencapai prestasi

## II. Variabel Intervening

### 4. **Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang puas atau terpenuhi oleh pekerjaannya (Moorhead dan Griffin, 2013:71).

Kepuasan kerja diukur melalui (Belo, dkk, 2014:724)

- a. Puas dengan tanggungjawab pekerjaan
- b. Gaji yang cukup
- c. Kesempatan untuk berkarier
- d. Pimpinan bersikap bijaksana
- e. Dukungan dari rekan kerja

## III. Variabel terikat (*dependent*), yaitu :

### 5. **Komitmen Organisasi (Y<sub>2</sub>)**

Komitmen organisasi adalah tingkatan di mana seseorang mengenal perusahaan dan tujuan-tujuannya (Kreitner dan Kinicki, 2013:165).

Komitmen organisasi diukur melalui (Mulyani dan Soliha, 2014: 60):

- a. Akan menghabiskan sisa karir
- b. Bangga pada organisasi
- c. Bekerja merupakan kebutuhan
- d. Melanjutkan bekerja
- e. Loyal pada organisasi

## **Populasi dan Sampel**

Populasi dan sampel penelitian ini karyawan PT. Eka Farma, Jl. Imam Bonjol No. 190, Semarang yang berjumlah 45 orang.

Teknik pengambilan Sampel dilakukan dengan cara total sampling atau sampel jenuh atau juga disebut dengan sampel sensus, adalah teknik sampling yang dilakukan dengan mengambil seluruh populasi (Sugiyono,2012:122). Jadi sampel penelitian ini adalah seluruh populasinya karena jumlahnya hanya sebanyak 45 orang.

## **Jenis Data dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Sugiyono,2012:42). Adapun sumber data primer ini berupa data identitas responden dan tanggapan responden yang akan dijawab langsung oleh responden mengenai karakteristik pekerjaan, *employee engagement*, motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi.

## **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner.

## **Metode Analisis**

Teknik analisis dalam penelitian ini adalah **Analisis Jalur**. Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Ghozali, 2011:249).

Persamaan Sub Struktur I (Ghozali,2011:251) :

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_1$$

Keterangan :

Y<sub>1</sub> : Kepuasan Kerja

- $a$  : Konstanta
- $b$  : Koefisien Regresi
- $X_1$  : Karakteristik Pekerjaan
- $X_2$  : Employee Engagement
- $X_3$  : Motivasi
- $e_1$  : Residual

Persamaan Sub Struktur II (Ghozali,2011:251) :

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4Y_1 + e_2$$

Keterangan :

- $Y_2$  : Komitmen Organisasi
- $a$  : Konstanta
- $b$  : Koefisien Regresi
- $X_1$  : Karakteristik Pekerjaan
- $X_2$  : Employee Engagement
- $X_3$  : Motivasi
- $Y_1$  : Kepuasan Kerja
- $e_2$  : Residual

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Employee Engagement	,358	,153	,337	2,339	,024
Motivasi	,222	,103	,267	2,163	,036

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil regresi yang didapat maka dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,373 (X_1) + 0,337 (X_2) + 0,267 (X_3)$$

Persamaan regresi linear berganda di atas mempunyai arti sebagai berikut :

1. Koefisien regresi karakteristik pekerjaan ( $b_1$ ) = 0,373, nilai positif yang didapat menunjukkan apabila adanya peningkatan karakteristik pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja.
2. Koefisien regresi *employee engagement* ( $b_2$ ) = 0,337, nilai positif yang didapat menunjukkan apabila adanya peningkatan *employee engagement* akan meningkatkan kepuasan kerja.
3. Koefisien regresi motivasi ( $b_3$ ) = 0,267, nilai positif yang didapat menunjukkan apabila adanya peningkatan motivasi akan meningkatkan kepuasan kerja.

#### Hasil Analisis Regresi Berganda Karakteristik Pekerjaan, *Employee Engagement*, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,183	,534		,343	,734
Karakteristik Pekerjaan	,166	,071	,180	2,356	,023
Employee Engagement	,173	,083	,164	2,075	,044
Motivasi	,115	,055	,140	2,072	,045
Kepuasan Kerja	,526	,080	,533	6,599	,000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil regresi yang didapat maka dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,180 (X_1) + 0,164 (X_2) + 0,140 (X_3) + 0,533 (Y_1)$$

Persamaan regresi linear berganda di atas mempunyai arti sebagai berikut :

1. Koefisien regresi karakteristik pekerjaan ( $b_1$ ) = 0,180, nilai positif yang didapat menunjukkan apabila adanya peningkatan karakteristik pekerjaan akan meningkatkan komitmen organisasi.
2. Koefisien regresi *employee engagement* ( $b_2$ ) = 0,164, nilai positif yang didapat menunjukkan apabila adanya peningkatan *employee engagement* akan meningkatkan komitmen organisasi.
3. Koefisien regresi motivasi ( $b_3$ ) = 0,140, nilai positif yang didapat menunjukkan apabila

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Analisis Regresi Berganda Karakteristik Pekerjaan, *Employee Engagement* dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,654	1,040		,629	,533
Karakteristik Pekerjaan	,347	,127	,373	2,735	,009

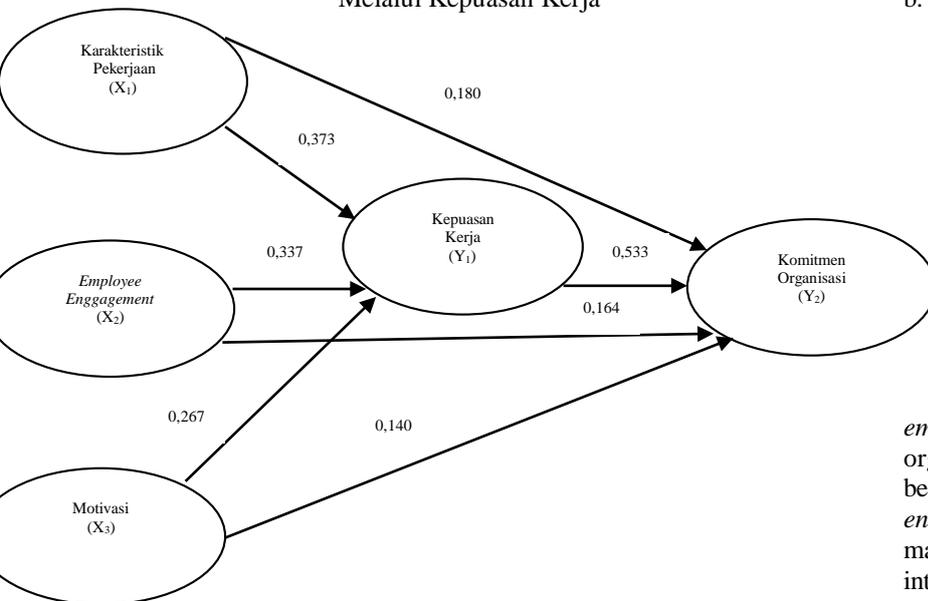
adanya peningkatan motivasi akan meningkatkan komitmen organisasi.

4. Koefisien regresi kepuasan kerja ( $b_4$ ) = 0,533, nilai positif yang didapat menunjukkan apabila adanya peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi

### Hasil Analisis Jalur

Uji analisis jalur digunakan untuk membuktikan apakah variabel kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara karakteristik pekerjaan, *employee engagement* dan motivasi terhadap komitmen organisasi. Analisis dilakukan berdasarkan nilai *standardized coefficients* dari hasil regresi dan dapat dibuat analisis jalur sebagai berikut :

Analisis Jalur Karakteristik Pekerjaan, *Employee Engagement* dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja



Berdasarkan dari gambar analisis jalur, maka dapat dilakukan pengujian sebagai berikut :

1. Analisis Jalur Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja
  - a. Pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,180.
  - b. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,373 dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,533. Dengan demikian pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi

melalui kepuasan kerja adalah sebesar  $0,373 \times 0,533 = 0,199$ .

- c. Pengaruh total karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebesar  $0,180 + 0,199 = 0,379$ .

Dengan pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja yang lebih besar dibanding pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi maka kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi.

2. Analisis Jalur *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja

- a. Pengaruh langsung *employee engagement* terhadap komitmen organisasi sebesar 0,164.

- b. Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,337, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,533. Dengan demikian pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja adalah sebesar  $0,337 \times 0,533 = 0,180$ .

Pengaruh total *employee engagement* terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebesar  $0,164 + 0,180 = 0,344$ .

Dengan pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja yang lebih besar dibanding pengaruh langsung *employee engagement* terhadap komitmen organisasi maka kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara *employee engagement* terhadap komitmen organisasi.

3. Analisis Jalur Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja

- a. Pengaruh langsung motivasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,140.

- b. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,267, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,533. Dengan demikian pengaruh tidak langsung motivasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja adalah sebesar  $0,267 \times 0,533 = 0,142$ .

- c. Pengaruh total motivasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebesar  $0,140 + 0,142 = 0,282$ ,

Dengan pengaruh tidak langsung motivasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja yang lebih besar dibanding pengaruh langsung motivasi terhadap komitmen organisasi maka kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara motivasi terhadap komitmen organisasi.

## Intepretasi

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

Uji hipotesis membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan didapat hasil uji - t sebesar 2,735 dan sig. 0,009 < 0,05. Karakteristik pekerjaan adalah atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tanggungjawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan (Tamalero, dkk, 2012:25). Karyawan yang menilai pekerjaan yang diberikan cukup menyenangkan seperti sesuai kemampuan kerja yang dimiliki maka hal ini yang memuaskan mereka dalam menjalankan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan di PT. Eka Farma Semarang menunjukkan bahwa karyawan memberikan persepsi yang baik mengenai karakteristik pekerjaan dari segi mampu memahami prosedur kerja, yaitu mengetahui tata cara pelaksanaan tugas dan tujuan yang harus dicapai sehingga karyawan dapat menjalankannya secara tepat sesuai keinginan perusahaan. Karyawan juga memberikan persepsi yang baik mengenai merasa bahwa pekerjaan yang jalankan saat ini penting bagi kemajuan organisasi dan bermanfaat bagi pihak lain. Pernyataan ini didasari karena dengan menjalankan tugas yang baik maka output kerja yang dihasilkan bisa maksimal sehingga dapat membantu perkembangan PT. Eka Farma Semarang yang bergerak di bidang produk obat hewan dan obat yang diproduksi berguna bagi masyarakat yang membutuhkan obat untuk hewan peliharaan mereka. Faktor ini yang membuat karyawan akan lebih merasa antusias untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Karyawan juga menyatakan bahwa menerima informasi mengenai seberapa baik pekerjaan telah dilaksanakan, yaitu pihak manajemen mengevaluasi setiap hasil tugas yang dicapai karyawan dan apabila ada yang masih kurang

sesuai harapan maka perlu ada perbaikan sehingga karyawan bisa selalu memperbaiki diri untuk menjalankan tugas secara baik.

Hasil penelitian yang didapat juga menunjukkan penilaian cukup para karyawan mengenai mampu mengidentifikasi pekerjaan. Hal ini didasari yaitu apabila mendapatkan pekerjaan yang sudah biasa dijalani maka akan lebih memudahkan untuk memahami cara kerja dan menangani permasalahan yang timbul dalam pekerjaan, tetapi apabila yang dihadapi pekerjaan baru maka kesulitan melakukan identifikasi seperti cara kerja yang dilakukan dan penanganan permasalahannya. Karyawan juga memberikan penilaian cukup mengenai mempunyai keleluasaan dalam mengatur pekerjaan, yaitu para karyawan bebas menentukan perencanaan kerja tetapi semua harus tetap sesuai peraturan atau prosedur yang ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan persepsi yang diberikan karyawan maka agar lebih menyesuaikan karakteristik pekerjaan dengan para karyawan dapat dilakukan dengan memberi kemudahan dalam mengidentifikasi pekerjaan seperti peran pimpinan untuk aktif membantu karyawan dalam memahami pekerjaan yang diberikan termasuk bantuan apabila menghadapi permasalahan dengan memberi solusi atau cara penanganan masalah sehingga hal ini membuat karyawan akan lebih merasa puas karena mendapat bantuan dalam menjalankan pekerjaan. Para karyawan juga sebaiknya diberi keleluasaan dalam menjalankan tugas seperti diberi kebebasan menjalankan tugas sesuai ide atau cara mereka dalam menjalankan tugas seperti bebas mengatur jadwal untuk menemui para konsumen karena mereka lebih mengetahui kondisi para konsumen karena setiap saat bertemu sehingga mereka mengetahui waktu yang tepat untuk datang dan melakukan transaksi pemasaran. Kebebasan seperti ini yang membuat karyawan puas dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Tamalero, dkk (2012) yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### 2. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja

Uji hipotesis membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan didapat hasil uji - t sebesar 2,339 dan sig. 0,024 < 0,05. *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi

dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah (Indayati, dkk, 2012:349). Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam proses kerja diperusahaan akan merasa mereka memiliki peran yang besar didalam perusahaan sehingga hal ini memuaskan mereka dalam menjalankan tugas.

Penelitian yang dilakukan di PT. Eka Farma Semarang menunjukkan bahwa karyawan memberikan penilaian tinggi mengenai aktif berpartisipasi dengan ikut terlibat dan perhatian pada pekerjaan, yaitu dengan setiap hari kerja datang dan menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya sehingga menunjukkan keterlibatan dalam proses kerja didalam perusahaan. Karyawan juga memberikan penilaian tinggi mengenai lebih mengutamakan pekerjaan dan akan selalu berusaha melakukan yang terbaik untuk setiap pekerjaan, yaitu pada saat jam kerja fokus menjalankan pekerjaan tanpa melakukan kegiatan lain yang tidak berkaitan dengan pekerjaan seperti mengobrol atau berbincang dengan rekan kerja yang tidak terkait pekerjaan sehingga bisa mencapai hasil kerja maksimal. Karyawan juga memberikan penilaian tinggi mengenai berbicara hal-hal positif tentang organisasi dan pekerjaan seperti membicarakan tentang kondisi perusahaan yang kondusif dan merasa suka dengan pekerjaan yang diberikan sehingga membuat karyawan berkeinginan untuk terus terlibat dalam proses kerja di PT. Eka Farma Semarang.

Sementara itu karyawan hanya memberikan penilaian cukup mengenai merasa dengan melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dapat meningkatkan harga diri. Hal ini didasari karena apabila para karyawan mampu menjalankan pekerjaan dan mendapatkan penghargaan maka hal tersebut bisa meningkatkan harga dirinya, tetapi apabila tidak ada penghargaan atas kerja keras mereka maka hal ini tidak bisa mengangkat harga diri mereka. Penilaian cukup juga diberikan mengenai menggunakan usaha lebih dan memperlihatkan perilaku-perilaku yang disumbangkan untuk kesuksesan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan hanya menunjukkan perilaku yang umum didalam memberikan kontribusi mereka terhadap perusahaan seperti menjalankan tugas sesuai jam kerja dan kurang berkeinginan untuk menambah jam kerja apabila pekerjaan belum selesai sehingga bisa menjadi penghambat pencapaian tujuan.

Berdasarkan dari penelitian yang didapat menunjukkan bahwa untuk *employee engagement* atau keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dapat dilakukan dengan

peningkatan harga diri para karyawan, yaitu bagi karyawan yang bekerja secara baik maka perlu diberi penghargaan seperti pujian atau piagam sehingga membuat karyawan merasa lebih berprestasi dari rekan kerjanya dan hal ini akan mengangkat harga dirinya serta merasa lebih puas dalam bekerja dan sebagai timbal baliknya karyawan akan berkeinginan untuk memiliki keterlibatan tinggi dalam proses kerja didalam perusahaan. Para karyawan juga harus menunjukkan usaha lebih tinggi sebagai bentuk keterlibatan dalam bekerja seperti bersedia menambah jam kerja agar pekerjaan dapat diselesaikan saat itu juga sehingga target kerja tercapai. Pencapaian ini tentu akan juga lebih memuaskan para karyawan sendiri.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Ansel dan Wijono (2012) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### 3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Uji hipotesis membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan didapat hasil uji - t sebesar 2,163 dan sig. 0,036 < 0,05. Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun, 2012: 312). Adanya dorongan untuk mendapatkan sesuatu dalam bekerja akan membuat karyawan termotivasi untuk menjalankan tugas secara lebih baik agar dapat mencapai keinginan tersebut. Apabila hal ini terpenuhi maka akan memuaskan para pegawai.

Penelitian yang dilakukan di PT. Eka Farma Semarang menunjukkan bahwa motivasi para karyawan lebih terlihat dari ingin meningkatkan ketrampilan di bidang yang ditekuni. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan berkeinginan meningkatkan pengetahuan dan keahlian bidang tugas yang dijalani saat ini seperti karyawan bagian pemasaran yang ingin lebih trampil memasarkan produk obat hewan PT. Eka Farma Semarang, sehingga dengan memiliki ketrampilan tinggi bisa meningkatkan tingkat penjualan produk dan hal ini akan memberi kepuasan kepada karyawan. Motivasi yang tinggi juga dapat dilihat dari ingin mencapai prestasi yang tinggi di perusahaan ini. Dengan mencapai prestasi tinggi dalam bekerja seperti mencapai target pemasaran maka akan mendapatkan bonus lebih besar sehingga hal ini akan memuaskan para karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan memberikan penilaian cukup mengenai merasa nyaman bekerja di perusahaan ini. Hal ini bisa dipengaruhi situasi kerja yang kondusif dan tenang membuat karyawan nyaman tetapi pekerjaan yang cenderung monoton membuat mereka jenuh sehingga tidak nyaman menjalani pekerjaan. Penilaian cukup juga diberikan mengenai ingin memperoleh tanggung jawab yang besar dibandingkan saat ini. Penilaian ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung berkeinginan untuk tetap mempertahankan tanggung jawab yang dijalani saat ini karena apabila memperoleh tanggung jawab yang besar maka akan menambah beban dalam menjalankan pekerjaan. Karyawan juga memberikan penilaian cukup mengenai mendorong untuk bekerja keras setiap diberikan tugas. Pernyataan ini menunjukkan bahwa para karyawan memiliki motivasi yang biasa saja ketika menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang didapat maka untuk motivasi para karyawan perlu ditingkatkan dalam beberapa hal seperti dengan memberi rasa nyaman dalam bekerja yang dapat dilakukan dengan melakukan rotasi pekerjaan agar karyawan tidak jenuh dalam bekerja dan mendapatkan pengalaman baru dalam menjalankan pekerjaan sehingga menumbuhkan motivasi baru untuk menjalankan tugas, yang akan memuaskan para karyawan apabila menjalankan tugas baru tersebut secara baik. Para karyawan juga perlu didorong untuk mau mendapatkan tanggung jawab yang besar seperti mengadakan kegiatan event promosi berskala nasional, meskipun menambah beban kerja tetapi apabila bisa sukses maka tentu akan berdampak pada kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas. Karyawan juga harus didorong untuk bekerja keras di setiap pelaksanaan tugas, seperti didorong untuk lebih disiplin dalam menjalankan pekerjaan yaitu datang tepat waktu sehingga dapat memulai pekerjaan juga tepat waktu sehingga bisa mencapai hasil kerja yang maksimal. Hal ini tentu akan menambah kepuasan karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Wardhani, dkk (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan didapat hasil uji – t sebesar 6,599 dan sig. 0,000 < 0,05. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya (Sutrisno, 2012:75). Seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan betah bersama organisasi sehingga karyawan yang puas dalam bekerja lebih memiliki komitmen yang tinggi terhadap tempat mereka bekerja.

Penelitian yang dilakukan di PT. Eka Farma Semarang menunjukkan bahwa karyawan memberikan penilaian tinggi mengenai puas dengan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan oleh PT. Eka Farma. Hal ini dipengaruhi karena tanggung jawab yang diberikan sesuai kemampuan yang dimiliki untuk menjalankan tugas dan memberi berbagai nilai seperti kompensasi yang dapat digunakan untuk memenuhi berbagai kebutuhan. Karyawan juga memberikan penilaian tinggi mengenai pimpinan di PT. Eka Farma bersikap bijaksana, yaitu bersikap fleksibel dalam menjalankan tugas seperti menuntut karyawan untuk fokus bekerja setiap hari di tempat kerja tetapi juga fleksibel dengan memberi ijin bagi karyawan yang ingin meninggalkan tempat kerja selama memang ada kepentingan yang mendesak dan memiliki alasan yang dapat diterima.

Sementara itu karyawan memberikan penilaian cukup mengenai memperoleh gaji yang cukup, artinya meskipun gaji yang diterima layak tetapi ada keinginan untuk ditingkatkan seiring dengan semakin tingginya biaya kebutuhan hidup. Penilaian cukup juga diberikan mengenai mempunyai kesempatan untuk berkarier, yang artinya tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk meningkatkan karier. Penilaian cukup juga diberikan mengenai memperoleh dukungan dari rekan kerja. Hal ini karena para rekan kerja membantu sesuai dengan waktu luang mereka karena mereka juga memiliki tanggung jawab sendiri dalam menjalankan pekerjaan.

Berdasarkan dari dari penilaian yang diberikan karyawan menunjukkan bahwa untuk lebih meningkatkan kepuasan karyawan maka dapat dilakukan dengan meningkatkan gaji agar karyawan bisa lebih memenuhi berbagai kebutuhan hidup dan lebih mensejahterakan karyawan. Selain itu memberi kesempatan karyawan untuk meningkatkan karier yaitu lebih didasarkan pada prestasi seperti pencapaian target kerja dan kedisiplinan dalam menjalankan tugas, sehingga semua karyawan

bisa mendapatkan kesempatan yang sama mendapatkan peningkatan karier selama mereka berprestasi dalam bekerja. Dukungan dari rekan kerja juga perlu ditingkatkan yaitu kebiasaan saling tolong menolong atau kerjasama dalam menjalankan tugas perlu untuk terus dikedepankan, yaitu ketika karyawan yang sudah selesai dalam menjalankan tugas membantu karyawan lain yang sedang banyak tugas sesuai kemampuan dan wewenangnya sehingga bisa membantu mempercepat penyelesaian tugas dari masing – masing karyawan. Dengan lebih merasa puas dengan kondisi yang ada di dalam perusahaan maka karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja dan siap memberikan kemampuan terbaiknya demi mendukung peningkatan kinerja perusahaan sebagai bentuk adanya komitmen yang tinggi terhadap tempatnya bekerja.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Ansel dan Wijono (2012), Tamalero, dkk (2012), Argensia, dkk (2014) serta Belo, dkk (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

## **5. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi**

Uji hipotesis membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan didapat hasil uji – t sebesar 2,356 dan sig. 0,023 < 0,05. Karakteristik pekerjaan adalah kondisi dasar beserta elemen-elemen penting yang melekat pada setiap pekerjaan (Mulyani dan Soliha, 2014:49). Karyawan yang merasa pekerjaan yang diberikan sudah melekat pada dirinya maka apapun akan dilakukan demi menjalankan pekerjaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang cocok dengan karakteristik pekerjaan diberikan lebih memiliki komitmen untuk menjalankan pekerjaan dengan sepenuh hati demi kemajuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan di PT. Eka Farma Semarang menunjukkan bahwa karyawan memberikan persepsi yang baik mengenai karakteristik pekerjaan dari segi mampu memahami prosedur kerja, yaitu mengetahui urutan pekerjaan yang dilakukan dan proses kerja yang harus dilalui sehingga bisa menghasilkan pekerjaan yang tepat. Karyawan juga memberikan persepsi yang baik mengenai merasa bahwa pekerjaan yang jalankan saat ini penting bagi kemajuan organisasi dan bermanfaat bagi pihak lain. Pernyataan ini didasari karena dengan bekerja

secara baik maka kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan bisa lebih tinggi sehingga dapat membantu kemajuan PT. Eka Farma Semarang didalam memproduksi dan menjual obat hewan yang dibutuhkan masyarakat khususnya bagi peternak yang membutuhkan obat untuk pemeliharaan hewan ternak. Faktor ini yang membuat karyawan akan lebih memiliki semangat kerja tinggi untuk menjalankan pekerjaan karena bermanfaat bagi banyak pihak. Karyawan juga menyatakan bahwa menerima informasi mengenai seberapa baik pekerjaan telah dilaksanakan. Pihak perusahaan akan melakukan koreksi terhadap setiap hasil kerja yang didapat karyawan, jika menghasilkan kerja yang bagus maka akan mendapatkan penilaian yang bagus dan apabila ada yang masih kurang diminta melakukan perbaikan diri sehingga bisa lebih baik dalam menjalankan tugas.

Hasil penelitian yang didapat juga menunjukkan penilaian cukup para karyawan mengenai mampu mengidentifikasi pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan masih cukup kesulitan dalam mengidentifikasi tugas sehingga terkadang menjadi hambatan yang membuat karyawan menjadi lebih lama dalam menjalankan tugas. Karyawan juga memberikan penilaian cukup mengenai mempunyai keleluasaan dalam mengatur pekerjaan, yaitu para karyawan cenderung dalam bekerja harus sesuai dengan prosedur dan cara kerja yang ditetapkan oleh pimpinan.

Berdasarkan persepsi yang diberikan karyawan menunjukkan ada beberapa hal yang masih cukup menjadi hambatan dalam menjalankan pekerjaan seperti masih cukup kesulitan untuk melakukan identifikasi. Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan karyawan lain yang sudah berpengalaman dalam tim kerja sehingga apabila karyawan kesulitan mengidentifikasi pekerjaan maka karyawan lain yang sudah berpengalaman bisa memberi bantuan sehingga membuat karyawan bisa lebih mudah menjalankan tugas. Hal ini akan membuat para karyawan lebih berkomitmen untuk menjalankan tugasnya dengan sepenuh hati. Para karyawan juga sebaiknya diberi keleluasaan dalam menjalankan tugas yaitu diberi kebebasan menjalankan tugas sesuai dengan cara mereka sendiri seperti melakukan kegiatan promosi melalui media guna mendukung peningkatan pemasaran obat hewan kepada masyarakat. Dengan kebebasan yang diberikan ini membuat karyawan lebih berkomitmen menjalankan tugasnya secara lebih baik.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Tamalero, dkk (2012),

Mulyani dan Soliha (2014) serta Rusminingsih dan Soliha (2014) yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

## 6. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi

Uji hipotesis membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan didapat hasil uji - t sebesar 2,075 dan sig. 0,044 < 0,05. *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan yaitu tingkat pada saat karyawan bersedia bekerja dan terlibat langsung dalam pekerjaannya dan mengarahkan seluruh kemampuan yang ia punya untuk pekerjaan tersebut (Mariyanti, 2014:41). Karyawan yang ingin memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan dengan mengeluarkan semua kemampuan yang dimiliki menunjukkan adanya komitmen untuk menjalankan membantu perusahaan agar bisa lebih maju dan berkembang.

Penelitian yang dilakukan di PT. Eka Farma Semarang menunjukkan bahwa karyawan memberikan penilaian tinggi mengenai aktif berpartisipasi dengan ikut terlibat dan perhatian pada pekerjaan, yaitu memiliki inisiatif untuk menjalankan tugas ketika sampai ditempat kerja tanpa harus diperintah atasan, yang menunjukkan kesadaran akan untuk menjalankan tugas yang sudah menjadi kewajibannya demi kelancaran kegiatan operasional yang dilakukan oleh PT. Eka Farma Semarang. Karyawan juga memberikan penilaian tinggi mengenai lebih mengutamakan pekerjaan dan akan selalu berusaha melakukan yang terbaik untuk setiap pekerjaan, yaitu ketika pada jam kerja fokus kerja dan tidak meninggalkan tempat kerja untuk kepentingan pribadi selama kepentingan tersebut bukan hal mendesak, sehingga mampu memanfaatkan waktu kerja untuk menjalankan tugas. Karyawan juga memberikan penilaian tinggi mengenai berbicara hal-hal positif tentang organisasi dan pekerjaan seperti membicarakan tentang kekompakan dengan rekan kerja dalam menjalankan tugas dan merasa mampu menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan

Sementara itu karyawan hanya memberikan penilaian cukup mengenai merasa dengan melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dapat meningkatkan harga diri. Hal ini didasari karena tuntutan untuk menjalankan pekerjaan yang sebaik-baiknya sudah menjadi kewajiban bagi setiap karyawan sehingga bagi karyawan yang mencapai hasil kerja yang baik

sudah dianggap biasa saja dan tidak berpengaruh pada peningkatan harga diri. Penilaian cukup juga diberikan mengenai menggunakan usaha lebih dan memperlihatkan perilaku-perilaku yang disumbangkan untuk kesuksesan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan hanya sebatas menjalankan tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan belum ada keinginan untuk lebih meningkatkan agar mencapai hasil kerja maksimal seperti masih ada keinginan untuk menunda pekerjaan dan menyelesaikan keesokan harinya sehingga membuat waktu penyelesaian kerja menjadi lebih lama.

Berdasarkan dari penelitian yang didapat menunjukkan bahwa untuk *employee engagement* atau keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dapat dilakukan peningkatan harga diri para karyawan. Dalam hal ini perlu adanya pemberian penghargaan seperti reward kepada karyawan yang mampu bekerja secara baik karena hal ini membuat karyawan merasa hasil kerja keras mereka diakui dan diperhatikan oleh perusahaan sehingga dengan adanya penghargaan akan meningkatkan harga diri karyawan. Para karyawan juga harus menunjukkan usaha lebih tinggi sebagai bentuk keterlibatan dalam bekerja seperti menghilangkan keinginan menunda pekerjaan, yaitu apabila pekerjaan dapat diselesaikan dalam satu hari maka diusahakan untuk selesai meskipun harus mengurangi waktu istirahat atau bekerja lembur. Hal ini membuat keterlibatan yang lebih tinggi dari para karyawan akan membantu dalam pencapaian target kerja sekaligus menunjukkan bahwa para karyawan berkomitmen untuk berkorban demi kepentingan perusahaan.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Mariyanti (2014) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

## 7. Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi

Uji hipotesis membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan didapat hasil uji - t sebesar 2,072 dan sig. 0,045 < 0,05. Menurut Silalahi (2013:354), motivasi merupakan seperangkat faktor dorongan yang menguatkan, menggerakkan dan memelihara perilaku atau usaha. Karyawan yang terdorong untuk bekerja keras dalam menjalankan tugas menunjukkan adanya motivasi untuk bekerja lebih baik demi komitmennya yang diberikan kepada perusahaan yang menjadi tempat bekerja.

Penelitian yang dilakukan di PT. Eka Farma Semarang menunjukkan bahwa motivasi para karyawan lebih terlihat dari ingin meningkatkan ketrampilan di bidang yang ditekuni. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan ingin lebih trampil dalam menjalankan bidang tugas, seperti trampil dalam menggunakan berbagai peralatan untuk proses produksi sehingga dengan lebih trampil maka bisa meningkatkan kuantitas produksi dan menunjukkan komitmen mereka untuk bekerja lebih produktif demi kepentingan perusahaan. Motivasi yang tinggi juga dapat dilihat dari ingin mencapai prestasi yang tinggi di perusahaan ini. Dengan mencapai prestasi tinggi dalam bekerja seperti memenuhi target produksi menunjukkan komitmen karyawan untuk memberikan kemampuan yang dimiliki demi memenuhi harapan dan keinginan perusahaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan memberikan penilaian cukup mengenai merasa nyaman bekerja di perusahaan ini. Hal ini menunjukkan bahwa ada beberapa hal yang membuat karyawan merasa kurang nyaman dalam bekerja seperti hubungan dengan rekan kerja dan pimpinan yang terkadang kurang baik. Penilaian cukup juga diberikan mengenai ingin memperoleh tanggung jawab yang besar dibandingkan saat ini. Penilaian ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung kurang berkeinginan untuk mendapatkan tanggung jawab yang besar dalam menjalankan tugas dari perusahaan karena bisa menambah tekanan dalam menjalankan tugas. Karyawan juga memberikan penilaian cukup mengenai terdorong untuk bekerja keras setiap diberikan tugas. Pernyataan ini menunjukkan bahwa para karyawan cenderung menjalankan tugas sesuai kemampuan dimiliki dan belum berkeinginan tinggi untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang didapat maka untuk motivasi para karyawan perlu ditingkatkan dalam beberapa hal seperti dengan memberi rasa nyaman dalam bekerja yang dapat dilakukan dengan yaitu apabila ada permasalahan diantara para karyawan dan karyawan dengan pimpinan diselesaikan secara baik dengan perusahaan sebagai pihak memediasi dan memperat hubungan diantara para karyawan dan pimpinan seperti mengadakan olahraga bersama atau makan siang bersama. Dengan melakukan kegiatan yang lebih memperat hubungan yang harmonis dan kekeluargaan antar karyawan dan pimpinan membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja sehingga mereka akan lebih

berkomitmen untuk menjalankan tugas penuh tanggung jawab dalam perusahaan. Para karyawan juga perlu didorong untuk mau mendapatkan tanggung jawab yang besar seperti bersedia menjalankan tugas di luar kota untuk mewakili perusahaan yang meskipun mendapat tugas berat tetapi hal ini menunjukkan rasa tanggung jawab sebagai karyawan yang harus komitmen untuk menjalankan setiap tugas dari perusahaan. Karyawan juga harus didorong untuk bekerja keras di setiap pelaksanaan tugas, seperti bersedia untuk bekerja lembur atau menambah jam kerja agar pekerjaan bisa diselesaikan secara tepat waktu. Hal ini yang menunjukkan komitmen para karyawan terhadap perusahaan yang menjadi tempat mereka bekerja.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Belo, dkk (2014), Mulyani dan Soliha (2014) serta Wardhani, dkk (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

#### **8. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Uji analisis jalur membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dengan hasil ini menunjukkan bahwa perlu adanya peningkatan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja agar nantinya berdampak terhadap peningkatan komitmen organisasi. Pada hasil penelitian yang didapat menunjukkan untuk dapat lebih menyesuaikan karakteristik pekerjaan dengan karyawan maka dapat dilakukan dengan memberi kemudahan dalam mengidentifikasi pekerjaan seperti peran pimpinan untuk aktif membantu karyawan dalam memahami pekerjaan yang diberikan termasuk bantuan apabila menghadapi permasalahan dengan memberi solusi atau cara penanganan masalah sehingga hal ini membuat karyawan akan lebih merasa puas karena mendapat bantuan dalam menjalankan pekerjaan. Para karyawan juga sebaiknya diberi keleluasaan dalam menjalankan tugas seperti diberi kebebasan menjalankan tugas sesuai ide atau cara mereka dalam menjalankan tugas seperti bebas mengatur jadwal untuk menemui para konsumen karena mereka lebih mengetahui kondisi para konsumen karena setiap saat bertemu sehingga mereka mengetahui waktu yang tepat untuk datang dan melakukan transaksi pemasaran. Kebebasan seperti ini yang membuat karyawan puas dalam menjalankan

pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan yang dirasakan karena merasa cocok dengan karakteristik pekerjaan dan diperkuat dengan puas terhadap nilai yang didapat seperti gaji maka membuat para karyawan akan lebih memiliki totalitas dalam bekerja sehingga menunjukkan komitmen untuk bekerja lebih baik bagi perusahaan yang menjadi tempat mereka bekerja.

#### **9. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Uji analisis jalur membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dengan hasil ini menunjukkan bahwa perlu adanya peningkatan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja agar nantinya berdampak terhadap peningkatan komitmen organisasi. Pada hasil penelitian yang didapat menunjukkan untuk peningkatan *employee engagement* dapat dilakukan dengan peningkatan harga diri para karyawan, yaitu bagi karyawan yang bekerja secara baik maka perlu diberi penghargaan seperti pujian atau piagam sehingga membuat karyawan merasa lebih berprestasi dari rekan kerjanya dan hal ini akan mengangkat harga dirinya serta merasa lebih puas dalam bekerja dan sebagai timbal baliknya karyawan akan berkeinginan untuk memiliki keterlibatan tinggi dalam proses kerja didalam perusahaan. Para karyawan juga harus menunjukkan usaha lebih tinggi sebagai bentuk keterlibatan dalam bekerja seperti bersedia menambah jam kerja agar pekerjaan dapat diselesaikan saat itu juga sehingga target kerja tercapai. Pencapaian ini tentu akan juga lebih memuaskan para karyawan sendiri. Kepuasan karena memiliki keterlibatan tinggi dalam perusahaan ditambah dengan kepuasan karena mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan karier dan mendapat dukungan dari rekan kerja maka akan membuat karyawan akan mau mengorbankan waktu dan tenaga serta meningkatkan kemampuan kerjanya demi kemajuan bagi perusahaan sehingga menunjukkan adanya komitmen yang tinggi dalam bekerja.

#### **10. Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Uji analisis jalur membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dengan hasil ini menunjukkan bahwa perlu adanya peningkatan

motivasi terhadap kepuasan kerja agar nantinya berdampak terhadap peningkatan komitmen organisasi. Pada hasil penelitian yang didapat menunjukkan untuk peningkatan motivasi dapat dilakukan dengan memberi rasa nyaman dalam bekerja yang dapat dilakukan dengan melakukan rotasi pekerjaan agar karyawan tidak jenuh dalam bekerja dan mendapatkan pengalaman baru dalam menjalankan pekerjaan sehingga menumbuhkan motivasi baru untuk menjalankan tugas, yang akan memuaskan para karyawan apabila menjalankan tugas baru tersebut secara baik. Para karyawan juga perlu didorong untuk mau mendapatkan tanggung jawab yang besar seperti mengadakan kegiatan event promosi berskala nasional, meskipun menambah beban kerja tetapi apabila bisa sukses maka tentu akan berdampak pada kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas. Karyawan juga harus didorong untuk bekerja keras di setiap pelaksanaan tugas, seperti didorong untuk lebih disiplin dalam menjalankan pekerjaan yaitu datang tepat waktu sehingga dapat memulai pekerjaan juga tepat waktu sehingga bisa mencapai hasil kerja yang maksimal. Hal ini tentu akan menambah kepuasan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Dengan kepuasan yang dirasakan ketika menjalankan tugas maka akan membuat para karyawan akan terus berkeinginan bekerja keras demi kepentingan perusahaan sehingga menunjukkan komitmen mereka terhadap perusahaan yang menjadi tempat bekerja.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Wardhani, dkk (2015), yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### **KESIMPULAN**

1. Karakteristik pekerjaan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
2. *Employee Engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
3. Motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
4. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
5. Karakteristik pekerjaan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
6. *Employee Engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
7. Motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

8. Karakteristik pekerjaan terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai intervening
9. *Employee engagement* terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai intervening
10. Motivasi terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai intervening

#### KETERBATASAN PENELITIAN

1. Ruang lingkup penelitian adalah di PT. Eka Farma Semarang sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan ke ruang lingkup lebih luas.
2. Membatasi pengaruh karakteristik pekerjaan, *employee engagement* dan motivasi terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai intervening.

#### SARAN

1. Pada variabel karakteristik pekerjaan perlu mempertimbangkan untuk memberikan pekerjaan yang membuat karyawan lebih leluasa untuk mengatur pekerjaan, seperti memberi kebebasan dalam membuat rancangan pekerjaan dan jadwal pelaksanaan berbagai kegiatan pemasaran seperti menemui klien atau konsumen dan promosi di berbagai media.
2. *Employee engagement* merupakan bentuk keterlibatan karyawan didalam perusahaan. Dalam hal ini agar karyawan memiliki keterlibatan lebih tinggi dalam pekerjaan maka perlu ada peningkatan nilai penghargaan kepada karyawan atas keterlibatan yang mereka tunjukkan, seperti pemberian penghargaan yang dapat meningkatkan harga diri para karyawan yaitu pemberian reward kepada karyawan yang berprestasi sehingga mereka merasa kerja keras yang dilakukan dihargai oleh perusahaan.
3. Motivasi para karyawan perlu untuk ditingkatkan terutama adalah ingin memperoleh tanggung jawab yang besar dibandingkan saat ini. Para karyawan harus didorong mau menerima tanggung jawab besar seperti mau betugas keluar kota mewakili perusahaan didalam menjalin kerjasama dengan mitra usaha, yang memang akan menambah beban dalam bekerja serta meluangkan lebih banyak waktu dan tenaga untuk menjalankannya.
4. Kepuasan kerja para karyawan dapat lebih ditingkatkan dengan pemberian gaji yang cukup seperti dengan menambah insentif dan bonus apabila ada peningkatan keuntungan perusahaan. Hal ini akan membuat karyawan bisa mendapatkan penghasilan yang lebih besar dan mencukupi kebutuhannya sehingga sebagai timbal baliknya karyawan akan lebih

berkomitmen untuk bekerja lebih baik di dalam perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ansel, Maria Finsensia dan Sutarto Wijono. 2012. "Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Polisi Di Kepolisian Resor (Polres) Ende". *Jurnal Manajemen*. Vol. 5. No. 2. Hal. 125 – 142. Salatiga : Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW).
- Argensia, Ritha F. Dalimunthe dan Sitti Raha Agoes Salim. 2014. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan)". *Jurnal Ekonom*. Vol 17. No 2. Hal. 39-53. Medan : Universitas Sumatera Utara.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Belo, Elisabeth Glorita Luisa Dos Santos, I Gede Riana dan Putu Saroyeni Piartrini. 2014. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Di Kantor Palang Merah Timor Leste". *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol. 3. No. 12. Hal. 718-737. Denpasar : Universitas Udayana. Bali.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS IBM SPSS 19*. Cetakan Kelima. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2013. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Mariyanti, Eka. 2014. "Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada Perawat Rumah Sakit Swasta Di Kota Padang)". *Jurnal KomTekInfo Fakultas Ilmu Komputer*. Volume 1. No. 1. Hal. 38 – 45. Padang : Universitas Putra Indonesia YPTK Padang.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber*

- Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyani, Sri dan Euis Soliha. 2014. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Guru (Studi Di SMP Negeri 21 Dan SMP Negeri 26 Semarang)". *Jurnal Performance*. Vol. 20. No. 2. Hal. 46-71. Semarang : Universitas Stikubank.
- Rusminingsih dan Euis Soliha. 2014. "Pengaruh Kompetensi Guru Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Pendidik Pendidikan Anak Usia Dini Di Kecamatan Pati)". *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBIMA)*. Vol. 2. No. 1. Hal. 73-88. Semarang : Universitas Stikubank.
- Saputra, Maizar dan Wahyu Rahardjo. 2017. "Pengaruh Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. X". *Jurnal Psikologi*. Vol. 10. No. 1. Hal. 1 – 9. Universitas Gunadarma. Jawa Barat.
- Silalahi, Ulber. 2013. *Asas-Asas Manajemen*. Cetakan Kedua. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif : Dilengkapi Perhitungan Manual & SPSS*. Edisi Pertama. Cetakan ke 1. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenambelas. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sumanto dan Anik Herminingsih. 2016. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Kantor Cabang Utama Tangerang". *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. Volume 2. Nomor 1. Hal. 96-110. Jakarta : Universitas Mercu Buana.
- Susanty, Ety. 2012. "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Universitas Terbuka". *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Volume 8. Nomor 2. September 2012. Hal. 121-134. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cetakan Keempat. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tamalero, Yunita, Bambang Swasto dan Djamhur Hamid. 2012. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan *Intention To Quit* (Studi Pada Karyawan PT. Manado Media Grafika)". *Jurnal Profit*. Vol. 6. No. 2. Hal. 23-31. Malang : Universitas Brawijaya.
- Umar, Husein. 2013. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Cetakan Keduabelas. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wardhani, Winda Kusuma, Heru Susilo dan Mohammad Iqbal. 2015. "Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 2. No. 1. Hal. 1-10. Malang : Universitas Brawijaya.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan. Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Edisi 1. Cetakan 1. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Na-Nan, Khahan and Peerapong Pukkeeree. 2013. "Influence of Job Characteristics and Job Satisfaction Effect Work Adjustment for Entering Labor Market of New Graduates in Thailand". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4. No. 2. Page 95-103. Rajamangala : University of Technology Thanyaburi. Thailand.
- Mangkunegara, Anwar Prabu and Tinton Rumbungan Octorend. 2015. "Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)". *Universal Journal of Management*. Vol. 3. No. 8. Page 318-328. Jakarta : Mercu Buana University. Indonesia.