

KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN MOTIVASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL

Ratih Dwi Arini
Pascasarjana Universitas Stikubank
e-mail: ratih.arini@gmail.com

Euis Soliha
Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank Semarang
soliha.euis@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effect of job characteristics and motivation on organizational commitment with job satisfaction as mediation. Population used Account Representative (AR) officer in Regional Office of Directorate General of Taxes (DJP) of Central Java I, which numbered 175 employees. Sample taken 122 employees. Types of data used primary data and data collection methods kuesionier. The analysis technique used path analysis. The results showed that: 1. Job characteristic effect on job satisfaction. 2. Motivation effect on job satisfaction. 3. Job characteristic effect on organizational commitment. 4. Motivation effect on organizational commitment. 5. Job satisfaction effect on organizational commitment. 6. Job satisfaction mediates between job characteristics on organizational commitment. 7. Job satisfaction mediates between motivation on organizational commitment.

Keywords : Job Characteristics, Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kepuasan organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Populasi yang digunakan petugas Account Representative (AR) di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah I, yang berjumlah 175 pegawai. Sampel yang diambil 122 pegawai. Jenis data yang digunakan data primer dan metode pengumpulan datanya kuesionier. Teknik analisis yang digunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 6. Kepuasan kerja menjadi mediasi antara karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional. 7. Kepuasan kerja menjadi mediasi antara motivasi terhadap komitmen organisasional.

Kata Kunci : *Karakteristik Pekerjaan, Motivasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional*

PENDAHULUAN

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, 2014:165). 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 Pegawainya 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).

Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013:73). 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, *dress code* dan lambang-lambang organisasi (Wirawan, 2013:713). Komitmen organisasi dapat dipergunakan untuk memprediksi variabel-variabel yang berhubungan dengan organisasi, seperti *turn over* dan kerja), perilaku kewargaan organisasi, kepuasan kerja dan kinerja (Wirawan, 2013:714).

Banyak faktor dapat mempengaruhi komitmen organisasional. Menurut Mulyani dan Soliha (2014), Belo, dkk (2014) serta Wardhani, dkk (2015), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional adalah pekerjaan, motivasi dan kepuasan kerja

Obyek penelitian ini adalah *Account Representative* (AR) yang berada di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah I, Semarang. DJP adalah salah satu Direktorat Jenderal di bawah Kementerian Keuangan Indonesia yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan.

Keberhasilan pencapaian visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) harus didukung oleh komitmen organisasional yang kuat oleh para Account Representative sebagai ujung tombak DJP. Motivasi AR di lingkungan Kantor DJP Jateng I terhadap komitmen organisasi masih kurang, dengan indikasi banyaknya AR yang enggan untuk mengikuti promosi yang ditawarkan melalui program Mengemban Amanah. Beberapa alasan yang melatarbelakangi keengganan AR di lingkungan Kanwil DJP Jateng I untuk mengikuti program promosi Mengemban Amanah tersebut antara lain sudah merasa nyaman tinggal di homebase Kota Semarang, jika mengikuti promosi meskipun secara jabatan dan penghasilan naik, tetapi akan dipindahkan ke kantor baru di luar Jawa. Hal ini membawa konsekuensi berpisah dengan keluarga, meningkatkan biaya hidup dan *social cost* yang harus ditanggung. Apabila sudah masuk lingkaran orbit eselon IV, maka kemungkinan kembali ke homebase sulit diperkirakan waktunya. Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja AR di lingkungan Kanwil DJP Jateng 1?

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Komitmen Organisasional

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 (2014:165), 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, 2014:165).

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).

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.

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). Konsep lain karakteristik pekerjaan adalah variasi ketrampilan, identitas tugas, kekhususan tugas, otonomi dan umpan balik yang dilakukan oleh pekerja/karyawan dalam melakukan tugasnya yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja (Heriyawan dan Setyowati, 2014:3). Pengertian lain karakteristik pekerjaan adalah kondisi dasar beserta elemen-elemen penting yang melekat pada setiap pekerjaan (Mulyani dan Soliha, 2014).

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).

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).

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).

Motivasi Kerja

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

kerja seseorang agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi (Sunyoto, 2012:11). Menurut Sutrisno (2012:109), motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Juga menurut Rivai dan Sagala (2013:837), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sedangkan menurut Silalahi (2013:354), motivasi merupakan seperangkat faktor dorongan yang menguatkan, menggerakkan dan memelihara perilaku atau usaha. Pengertian lain motivasi adalah dorongan atau adanya perilaku sebagai upaya memenuhi kebutuhan (Wirawan, 2013:678).

Organisasi tentu ingin mencapai tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi (Sutrisno, 2012:109).

Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipótesis **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja**

Karakteristik pekerjaan merupakan 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 merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja (Kemala, 2016:27). Karakteristik pekerjaan dapat menentukan karyawan termotivasi atau tidak, sehingga jika karyawan termotivasi, maka kepuasan kerja akan meningkat. Karakteristik pekerjaan sangat tergantung dari perancangan pekerjaan karena dalam perancangan diperlukan atribut khusus yang kemudian disebut dengan karakteristik pekerjaan. Model karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan. Semakin kompleks suatu pekerjaan, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat kemangkiran. Dengan meningkatnya kepuasan kerja dan menurunnya tingkat kemangkiran pada akhirnya akan meningkatkan kinerja (Heriyawan dan Setyowati, 2014:3). Hasil penelitian Tamalero, dkk (2012), Widanarni, dkk (2015) serta Kemala (2016) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis pertama sebagai berikut :

H₁ : Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun, 2012:312). Orang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan atas apa yang diinginkan dengan kenyataan yang ada dan akan merasa lebih puas jika yang didapat ternyata melebihi dari apa yang diinginkan atau diharapkan. Namun jika yang didapat kurang dari apa yang diinginkan atau diharapkan, maka terjadi dampak negatif, yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Motivasi kerja sangat dibutuhkan oleh individu untuk mendorong pencapaian hasil dari aktivitas yang

dilakukan secara memuaskan. Pencapaian hasil maksimal dalam bekerja, sangat dominan dipengaruhi motivasi kerja individu. Oleh karenanya motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih baik. Hasil penelitian Ismail (2014), Wardhani, dkk (2015) serta Rozzaid, dkk (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis kedua sebagai berikut :

H₂ : Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional

Karakteristik pekerjaan merupakan kondisi dasar beserta elemen-elemen penting yang melekat pada setiap pekerjaan (Mulyani dan Soliha, 2014). 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). 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). Karyawan yang mempunyai otonomi terhadap bidang yang ditekuninya, dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Hasil penelitian Tamalero, dkk (2012), Mulyani dan Soliha (2014) serta Rusminingsih dan Soliha (2014) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut :

H₃ : Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional

Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasional

Motivasi merupakan seperangkat faktor dorongan yang menguatkan, menggerakkan dan memelihara perilaku atau usaha (Silalahi, 2013: 354). Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi ini sering disebut motivasi intrinsik. Tetapi, ada pula motivasi yang bersumber dari luar diri orang yang bersangkutan yang disebut sebagai motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja, yang berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal. Mereka merasa bertanggungjawab atas suatu pekerjaan, jadi faktor luar yang mempengaruhi mereka terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya (Bangun, 2012:313). Pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi akan melakukan cara-cara yang lebih baik dan berkomitmen untuk mencapai apa yang menjadi tugas dan tujuan organisasi. Hasil penelitian Belo, dkk (2014), Mulyani dan Soliha (2014) serta Wardhani, dkk (2015) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh

terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis keempat sebagai berikut :

H₄ : Motivasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional

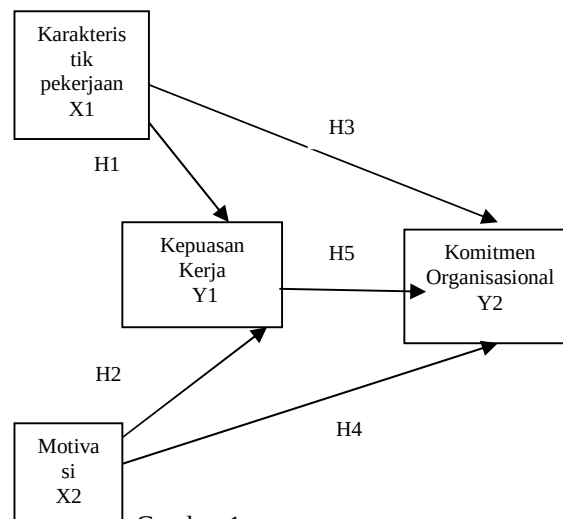
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya (Sutrisno, 2012:75). Kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai dan Sagala, 2013:856). Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya. Karyawan yang bekerja dengan senang hati dan tanpa adanya paksaan akan memberikan hasil yang baik dan akan menumbuhkan komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan. Hasil penelitian Tamalero, dkk (2012), Agrensia, dkk (2014), Belo, dkk (2014) serta Wardhani, dkk (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis kelima sebagai berikut :

H₅ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.

Model Grafis

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dibuat kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 1
Model Grafis Hubungan Antar Variabel

METODE PENELITIAN

Populasi dan Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini adalah petugas *Account Representative* (AR) di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah I, yang berjumlah 175 pegawai.

Sampel penelitian ini adalah sebagian petugas *Account Representative* (AR) di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah I, Semarang yang berjumlah 122 pegawai.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Sumber data primer tersebut berasal dari kuesioner yang diberikan kepada responden yang berkaitan dengan variabel karakteristik pekerjaan, motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2012: 199).

Definisi Konsep dan Operasional Variabel

Definisi konsep dan operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1.
Definisi Konsep dan Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Operasional	
		Dimensi	Indikator
1	Karakteristik Pekerjaan (X ₁)	1. Ragam Ketrampilan	1. Variasi Pekerjaan 2. Lingkup Pekerjaan 3. Ragam Ketrampilan 4. Penyelesaian Pekerjaan 5. Kemudahan dalam pekerjaan 6. Identifikasi Pekerjaan
		2. Identitas tugas	7. Pekerjaan Efektif 8. Penyelesaian tugas 9. Spesifikasi tingkat pekerjaan 10. Kontibusi 11. Kepuasan melaksanakan tugas
		3. Signifikansi tugas	12. Motivasi penyelesaian pekerjaan 13. Pekerjaan penting 14. Kebebasan Bekerja 15. Kemandirian
		4. Otonomi	16. Bebas menentukan jadwal 17. Bebas menentukan prosedur
		5. Umpan balik	18. Informasi Jelas 19. Efektifitas Kerja

		(Mulyani dan Soliha,2014:59)	20. Tolok Ukur Kinerja
2	Motivasi (X_2)	1. Kebutuhan terhadap prestasi 2. Kebutuhan terhadap afiliasi 3. Kebutuhan terhadap kekuasaan	1. Mencari pengetahuan untuk dapat berprestasi 2. Mencoba alternative 3. Bertanggung jawab penuh 4. Membuat rencana 5. Kerja sama yang baik 6. Berusaha lebih keras 7. Keinginan besar untuk berhasil 8. Puas dengan hasil terbaik 9. Tidak pernah bosan 10. Menyukai persaingan 11. Bangga dengan hasil terbaik 12. Optimis meraih keberhasilan 13. Dapat selesai jika dibantu rekan kerja 14. Membutuhkan rekan kerja 15. Bangga mendapat apresiasi 16. Senang ada kerja sama 17. Mempertimbangkan kelebihan kelemahan 18. Inisiatif dihargai 19. Keberhasilan tidak dapat diraih dengan sendirinya 20. Lebih mudah dikerjakan bersama 21. Yakin dengan kemampuan 22. Sikap pantang menyerah 23. Bertanggungjawab terhadap pekerjaan 24. Senang berargumentasi yang baik 25. Pentingnya status untuk mempengaruhi orang lain
3	Kepuasan Kerja (Y_1)	1. Pekerjaan	1. Menyenangi/menyukai pekerjaannya 2. Mau mengorbankan diri walaupun susah untuk hasil terbaik 3. Bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik 4. Mengikuti aturan dan disiplin dalam bekerja 5. Mempunyai prestasi kerja 6. Puas dengan tanggungjawab pekerjaan 7. Sarana dan prasarana yang menunjang

		2. Gaji 3. Promosi 4. Supervisi 5. Rekan kerja	pekerjaan 8. Kesesuaian gaji dengan harapan 9. Kesesuaian gaji dengan posisi pekerjaan. 10. Jaminan sosial yang layak dan adil 11. Penghargaan kepada pegawai yang berprestasi 12. Kesempatan untuk dipromosikan 13. Penempatan yang tepat sesuai keahlian 14. Dorongan atasan kepada bawahan 15. Kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi mengambil keputusan 16. Pimpinan berpartisipasi aktif 17. Suasana dan lingkungan kerja menyenangkan 18. Dukungan dan hubungan baik dari rekan kerja 19. Adanya hubungan baik dengan atasan 20. Diakui sebagai karyawan yang berharga
4	Komitmen Organisasional (Y ₂)	1. <i>Affective Commitment</i> (Komitmen afektif) 2. <i>Continuence Commitment</i> (Komitmen Berkelanjutan) 3. <i>Normative Commitment</i> (Komitmen normative) (Mulyani dan Soliha, 2014 :60)	1. Akan menghabiskan sisa karir 2. Kebanggaan pada organisasi 3. Permasalahan Organisasi 4. Tidak terikat Organisasi lain 5. Rasa memiliki organisasi 6. Perasaan takut berhenti dari perusahaan 7. Sulit meninggalkan organisasi 8. Banyak hal terganggu 9. Kerugian besar meninggalkan organisasi 10. Bekerja merupakan kebutuhan 11. Memiliki sedikit pilihan 12. Perasaan tidak mungkin meninggalkan organisasi 13. Melanjutkan bekerja 14. Loyal pada Organisasi 15. Pindah organisasi adalah tidak etis

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini analisis regresi dilakukan untuk uji mediasi yaitu melihat pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai **mediasi**.

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi

Keterangan	Adjusted	Standard Koefisien	F		t	
	R ²		Hitung	Sig.	b	a
Persamaan I	.877		433.603	.000 ^a		
Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja		.602			9.159	.000
Motivasi terhadap Kepuasan Kerja		.365			5.554	.000
Persamaan II	.882		301.938	.000 ^a		
Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen		.273			3.243	.002
Motivasi terhadap Komitmen Organisasional		.155			2.147	.034
Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional		.540			5.997	.000

Berdasarkan dari hasil regresi maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,602 X_1 + 0,365 X_2$$

Persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

- Karakteristik pekerjaan (b_1) positif sebesar 0,602. Hal ini berarti setiap ada peningkatan karakteristik pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja.
- Motivasi (b_2) positif sebesar 0,365. Hal ini berarti setiap ada peningkatan motivasi akan meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil persamaan regresi linear berganda karakteristik pekerjaan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,273 X_1 + 0,155 X_2 + 0,540 Y_1$$

Persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

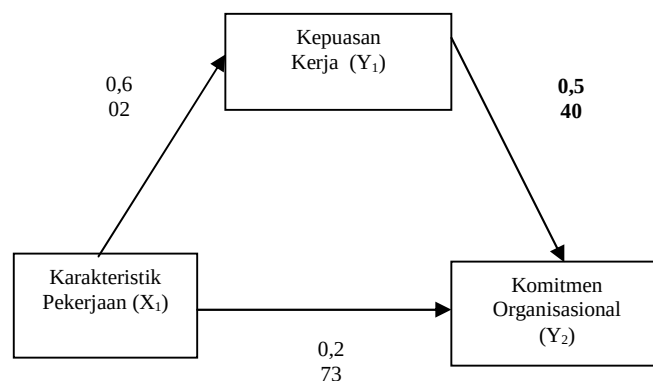
- Karakteristik pekerjaan (b_1) positif sebesar 0,273. Hal ini berarti setiap ada peningkatan karakteristik pekerjaan akan meningkatkan komitmen organisasional.
- Motivasi (b_2) positif sebesar 0,155. Hal ini berarti setiap ada peningkatan motivasi akan meningkatkan komitmen organisasional.
- Kepuasan kerja (b_3) positif sebesar 0,540. Hal ini berarti setiap ada peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen organisasional.

Uji Efek Mediasi

Uji efek mediasi digunakan untuk mengetahui apakah variabel kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap komitmen organisasional.

1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Agar dapat membuktikan pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi antara karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional maka dilakukan uji mediasi. Dalam melakukan uji mediasi dilakukan dengan menggunakan *standardized coefficients* regresi untuk dilihat pengaruh langsung atau tidak langsungnya. Adanya pengaruh secara tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja yang lebih besar dibanding pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi. Agar dapat menjelaskan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja maka dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2

Analisis Regresi Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Berdasarkan gambar analisis jalur maka dapat dibuat perhitungan sebagai berikut :

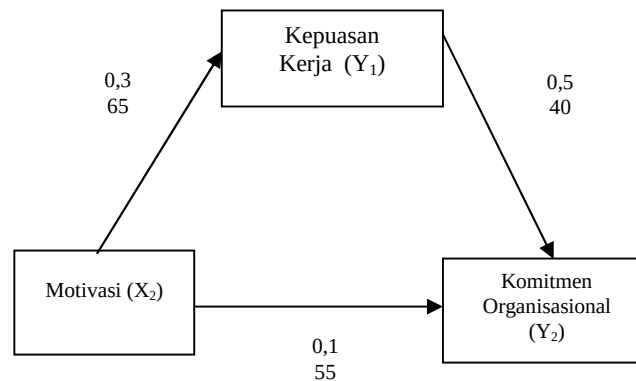
- Pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional sebesar 0,273.
- Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,602 dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 0,540, dengan demikian pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebesar $0,602 \times 0,540 = 0,325$.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja lebih besar dibanding pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian maka kepuasan kerja menjadi variabel yang memediasi antara karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Agar dapat membuktikan kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi antara motivasi terhadap komitmen organisasional maka dilakukan uji mediasi. Dalam melakukan uji mediasi dilakukan dengan menggunakan *standardized coefficients* regresi

untuk dilihat pengaruh langsung atau tidak langsungnya. Adanya pengaruh secara tidak langsung motivasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja yang lebih besar dibanding pengaruh langsung motivasi terhadap komitmen organisasional menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi. Agar dapat menjelaskan pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja maka dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.
Analisis Regresi Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional
Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Berdasarkan gambar analisis jalur maka dapat dibuat perhitungan sebagai berikut :

- Pengaruh langsung motivasi terhadap komitmen organisasional sebesar 0,155.
- Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,365 dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 0,540, dengan demikian pengaruh tidak langsung motivasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebesar $0,365 \times 0,540 = 0,197$.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja lebih besar dibanding pengaruh langsung motivasi terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian maka kepuasan kerja menjadi variabel yang memediasi antara motivasi terhadap komitmen organisasional.

Pembahasan

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan didapat hasil uji – t sebesar 9,159 dan sig. $0,000 < 0,05$. 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).

Hasil penelitian yang didapat sesuai penelitian Tamalero, dkk (2012), Widanarni, dkk (2015) serta Kemala (2016) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan didapat hasil uji – t sebesar 5,554 dan sig. $0,000 < 0,05$. Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun, 2012:312). Dengan mendorong para karyawan agar menjalankan tugas dengan benar maka tujuan perusahaan tercapai sehingga akan memuaskan para karyawan.

Hasil penelitian yang didapat sesuai penelitian Ismail (2014), Wardhani, dkk (2015) serta Rozzaid, dkk (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan didapat hasil uji – t sebesar 3,243 dan sig. $0,002 < 0,05$. Karakteristik pekerjaan adalah variasi ketrampilan, identitas tugas, kekhususan tugas, otonomi dan umpan balik yang dilakukan oleh pekerja/karyawan dalam melakukan tugasnya yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja (Heriyawan dan Setyowati, 2014:3). Dengan karakteristik pekerjaan yang sesuai harapan dan memuaskan karyawan maka akan membuat mereka berkomitmen untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya didalam instansi atau perusahaan.

Hasil penelitian yang didapat sesuai penelitian Tamalero, dkk (2012), Mulyani dan Soliha (2014) serta Rusminingsih dan Solha (2014) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan didapat hasil uji – t sebesar 2,147 dan sig. $0,034 < 0,05$. Motivasi adalah bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi (Sunyoto, 2012:11). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi akan berkaitan dengan upaya untuk mendorong para karyawan agar lebih memiliki komitmen untuk mengeluarkan semua tenaga dan ketrampilan yang dimiliki untuk tempatnya bekerja.

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

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan didapat hasil uji – t sebesar 5,997 dan sig. $0,000 < 0,05$. Menurut Moorhead dan Griffin (2013:71), kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang puas atau terpenuhi oleh pekerjaannya. Karyawan yang terpenuhi apa yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan maka akan merasa puas dan rasa puas ini akan membuat mereka lebih memiliki komitmen untuk bekerja lebih baik bagi perusahaan.

Hasil penelitian yang didapat sesuai penelitian Tamalero, dkk (2012), Agrensia, dkk (2014), Belo, dkk (2014) serta Wardhani, dkk (2015) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Hal ini dapat diartikan bahwa adanya karakteristik pekerjaan yang sesuai akan membuat para *Account Representative* merasa puas dalam bekerja. Rasa puas terhadap pekerjaan akan membuat para *Account Representative* lebih memiliki komitmen untuk bekerja lebih baik di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah I.

Hasil penelitian yang didapat menunjukkan bahwa dalam hal karakteristik pekerjaan para *Account Representative* perlu untuk lebih mendapatkan kebebasan seperti memberikan toleransi waktu pencapaian target kerja apabila tidak dapat dicapai sesuai target waktu yang ditentukan, selain itu memberikan variasi tugas yang berbeda agar tidak monoton dan sebagai bentuk penyegara dalam bekerja sehingga dapat menjaga semangat dalam bekerja, selain itu pemberian pelatihan kerja secara berkesinambungan agar dapat menambah ketrampilan dalam bekerja. Faktor-faktor ini yang akan menambah kepuasan para *Account Representative* terhadap pekerjaan yang mereka jalankan di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah I. Rasa puas ini akan membuat para *Account Representative* lebih berkomitmen bekerja lebih baik di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah I.

Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Hal ini dapat diartikan bahwa adanya peningkatan motivasi akan membuat para *Account Representative* merasa puas dalam bekerja. Rasa puas terhadap pekerjaan akan membuat para *Account Representative* akan lebih memiliki komitmen untuk tetap bekerja secara lebih baik dan konsisten di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah I.

Hasil penelitian yang didapat menunjukkan bahwa untuk lebih meningkatkan motivasi maka perlu dibuat proses persaingan kerja yang lebih sehat dengan didasarkan pada prestasi, selain itu juga meningkatkan keinginan untuk menambah pengetahuan sendiri didalam menjalankan tugas, dan tidak mengabaikan permasalahan yang terjadi ketika dalam menjalankan tugas dengan terus berusaha menyelesaikan permasalahan sampai tuntas. Dengan menciptakan kondisi yang membuat para *Account Representative* termotivasi dalam bekerja maka mereka akan mampu menjalankan pekerjaan secara baik sehingga hasil yang didapat akan lebih memuaskan para *Account Representative*. Rasa puas ini akan membuat para *Account Representative* berkomitmen untuk tetap berkeinginan bekerja Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah I dan menjalankan tugas dengan penuh totalitas.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan dari penelitian mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap komitmen organisasional, dengan mediasi kepuasan kerja (studi pada *Account Representative* (AR) di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah 1, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional
6. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa karakteristik berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai mediasi
7. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai mediasi

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tentu tidak terlepas dari adanya keterbatasan. Keterbatasan tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Ruang lingkup penelitian adalah *Account Representative* di Lingkungan Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah 1 sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk ruang lingkup yang lebih luas.
2. Penelitian ini membatasi pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan memberikan berbagai implikasi baik secara teoritis maupun praktis.

1. Implikasi Teoritis
 - a. Hasil penelitian yang diperoleh dapat menambah teori mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.
 - b. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambah variabel independen seperti budaya organisasi yang diangkat oleh Sumanto dan Anik Herminingsih (2016) sehingga dapat diketahui variabel lain yang diduga mempengaruhi komitmen organisasional
2. Implikasi Manajerial
 - a. Pada faktor karakteristik pekerjaan perlu untuk memberikan jenis pekerjaan yang lebih memberi kebebasan waktu dan tempat untuk menyelesaikan tugas seperti memberikan kebebasan menjalankan tugas di luar kantor dan jam kantor seperti di rumah atau di tempat lain selama hal ini memungkinkan dan dapat dilakukan dengan menggunakan peralatan komputer seperti laptop, sehingga dengan kemudahan yang diberikan akan membuat para *Account Representative* berkomitmen untuk menjalankan tugas secara baik.
 - b. Agar dapat meningkatkan motivasi *Account Representative* dapat dilakukan dengan menciptakan persaingan meraih prestasi yang dilakukan secara sehat, yaitu didalam menilai prestasi yang dapat mendukung pengembangan karier didasarkan pada hasil penilaian kerja *Account Representative* yang dilakukan oleh pihak instansi Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah bukan dilihat dari faktor kedekatan dengan pimpinan atau senioritas. Dengan didasarkan pada hasil kerja maka persaingan berlangsung adil sehingga akan

membuat para *Account Representative* akan lebih berkomitmen mengeluarkan segala kemampuan yang dimiliki agar nantinya bisa mendapatkan prestasi yang baik dan berperan besar didalam mendukung kinerja Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah.

- c. Kepuasan kerja para *Account Representative* dapat lebih ditingkatkan dengan salah satunya memberikan kesempatan para bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, yaitu di setiap rapat maka perwakilan dari *Account Representative* diberi kesempatan memberikan ide atau saran serta menyampaikan permasalahan yang dihadapi sehingga keputusan yang dibuat bisa mempertimbangkan keinginan para *Account Representative*. Hal ini yang akan membuat *Account Representative* bisa lebih merasa puas dan dengan rasa puas ini mereka akan lebih berkomitmen untuk bekerja lebih baik demi kelancaran tugas Kanwil Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah.

DAFTAR PUSTAKA

- Awaluddin, Ishak dan Margono 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.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus, I Gde Adnyana Sudibya dan I Wayan Mudiarta Utama. (2012). “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali”. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. 6. No. 2. Agustus 2012. Hal. 173 – 184. Bali: Universitas Udayana.
- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ismail, Hasan dan Rini Rahmawati. (2014). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Politeknik Tanah Laut Di Kabupaten Tanah Laut)”. *Jurnal Wawasan Manajemen*. Vol. 2. Nomor 1. Hal. 21-30. Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat (UNLAM).

- Jehanzeb, Khawaja, Mazen F. Rasheed, Anwar Rasheed and AlamzebAamir. (2012). "Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3. No. 21. Page. 272-278. Riyadh: King Saud University. Saudi Arabia
- Kemala, Ice. (2016). "Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai". *Jurnal Benefita*. Vol. 1. No. 1. Hal. 24-31. Jakarta: Universitas Bung Hatta.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2013). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- 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.
- 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)". *Performance*. Vol. 20. No. 2. Hal. 46-71. Semarang: Universitas Stikubank.
- 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.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Cetakan Kelima. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rozzaid, Yusron, Toni Herlambang dan Anggun Meyrista Devi. (2015). "Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi)". *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*. Vol. 1 No. 2. Hal. 201-220. Jember: Universitas Muhammadiyah Jember.
- 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.
- Silalahi, Ulber. (2013). *Asas-Asas Manajemen*. Cetakan Kedua. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Ke-16. Bandung: 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.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Teori, Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service (CAPS).
- Susanty, Etty. (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 Djahur 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.
- 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.
- Widanarni, Deni, Irwansyah dan Setio Utomo. (2015). "Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Kuala Kapuas". *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*. Vol 3. No. 1. Hal. 35-41. Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat (UNLAM).
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan. Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Edisi 1. Cetakan 1. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.