

## PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN MOTIVASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Kementrian Agama)

Sih Darmi Astuti, Herry Subagyo, Yeri Adriyanto

Universitas Stikubank Semarang  
Jl. Trilomba Juang No 1 Semarang 50241  
astuti\_sda@yahoo.com, pandanai33@gmail.com

**Abstract:** Current problem that often take place in the public sector is on how to improve employee performance. Employee performance will not be far from the three variables that examined in this study such as job characteristics, motivation, and organizational commitment. Research conducted at the Research and Development Centers of Religion, On Religion Ministry in Indonesia. The purpose of this current research is to examine the effect of job characteristics and motivation on organizational commitment and employee performance. In addition, the research aims to know the role of organizational commitment in mediating the relationship between job characteristics and motivation on employee performance. Data analysis using regression analysis and mediated regression analysis. In the first step data will be describe by using the qualification by the rating score and then will be continued with finding the significantly between the variable. Result concluded that only job characteristics that has not significant effect on employee performance. Furthermore, result also proved that organizational commitment has a mediating role in influencing the relationship between job characteristics and employee performance, but not for the relationship between motivation and employee performance. Based on research results, efforts to increase employee performance through job characteristics cannot ignore the organizational commitment aspect. The results implied that motivation of work was faster to improve the employee performance than job characteristics.

**Keywords:** Job Characteristics, Motivation, Organizational Commitment, and Employee Performance

**Abstrak:** Permasalahan yang sering terjadi di sektor publik adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai tidak jauh dari tiga variabel yang diukur dalam penelitian ini yaitu, karakteristik pekerjaan, motivasi, dan komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Kementrian Agama. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh dari karakteristik pekerjaan dan motivasi pada komitmen organisasional dan kinerja pegawai. Selain itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran dari komitmen organisasional dalam memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan motivasi pada kinerja pegawai. Analisis data menggunakan analisis regresi dan regresi mediasi. Untuk langkah pertama, data akan dijelaskan dengan menggunakan kualifikasi dengan rating score dan dilanjutkan dengan mencari signifikansi diantara variabel. Kesimpulannya adalah hanya karakteristik pekerjaan yang tidak berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Lebih lanjut, hasilnya juga membuktikan bahwa komitmen organisasional mempunyai peran mediasi dalam mempengaruhi hubungan antara karekteristik pekerjaan dan kinerja pegawai, tetapi tidak untuk hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai. Berdasarkan dari hasil

*penelitian, usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui karakteristik pekerjaan tidak dapat menghindari aspek komitmen organisasional. Hasil mengindikasikan bahwa motivasi kerja akan cepat meningkatkan kinerja pegawai dibanding karakteristik pekerjaan.*

**Kata Kunci:** *Karakteristik pekerjaan, motivasi, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai*

## PENDAHULUAN

Dalam memasuki abad ke 21 visi Balai Penelitian dan Pengembangan Agama adalah terwujudnya Balai Penelitian dan Pengembangan Agama yang mampu meningkatkan kualitas hasil penelitian dan mampu mengembangkan agama di bidang kehidupan beragama, pendidikan agama dan keagamaan serta lektur keagamaan. Hal tersebut sekaligus menjadikan Balai Litbang Agama sebagai lembaga penelitian dan pengkajian agama (keagamaan) yang mampu membantu merumuskan kebijakan bidang agama (keagamaan) secara komprehensif sehingga mampu membangun kehidupan agama yang mantap pada tatanan nasional maupun global.

Adapun misi Balai Penelitian dan Pengembangan Agama adalah menghasilkan kualitas sumber daya manusia dan rekayasa informasi untuk menunjang terbentuknya model-model pengembangan kehidupan bermasyarakat. Balai Penelitian dan Pengembangan Agama juga berusaha mewujudkan keterpaduan program penelitian dengan instansi lain sesuai dengan wilayah kerja Balai Penelitian dan Pengembangan Agama. Sedangkan wilayah kerja Balai Penelitian dan Pengembangan Agama meliputi Indonesia Bagian Barat, Indonesia Bagian Tengah dan Indonesia Bagian Timur

Mengingat luasnya wilayah kerja Balai Penelitian dan Pengembangan Agama, maka peningkatan sumber daya manusia merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan. Peningkatan SDM (Pegawai Negeri Sipil) bertujuan untuk mengubah perilaku mereka menjadi perilaku yang lebih mampu melaksanakan aktivitas di segala bidang, karena pada dasarnya perilaku manusia dapat mempengaruhi setiap tindakan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah peningkatan kinerja pegawai mencerminkan kemampuan

anggota organisasi dalam bekerja, artinya kinerja masing-masing pegawai dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi. Pada sisi inilah prestasi individu menjadi jaminan bagi organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan pada masa yang akan datang. Dengan kata lain prestasi organisasi sangat tergantung pada prestasi masing-masing individu anggota organisasi.

Fenomena yang terjadi di Kantor Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Kementerian Agama berdasarkan pengamatan peneliti adalah sebagian pegawai sudah menjalankan pekerjaan yang didelegasikan sesuai dengan tupoksinya masing-masing secara baik dan benar, namun masih ada sebagian lainnya yang belum menjalankan pekerjaannya dengan baik karena kompleksitas pekerjaan, disinilah keunikan karakteristik pekerjaan yang ada di kantor penelitian dan pengembangan, sehingga banyak sekali pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, seperti pengumpulan laporan hasil penelitian yang sering kali terlambat, sehingga berakibat menurunkan kinerja, walaupun semua kebutuhan pegawai termasuk sarana prasarana dipenuhi.

Selain keterlambatan pembuatan laporan, sering juga pegawai kurang disiplin dalam menghargai waktu, sering terlambat masuk jam kerja dan pulang tidak sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, sehingga kondisi ini menandakan bahwa komitmen pegawai masih rendah. Unsur manusia akan berkurang artinya bila tidak disertai ketaatan terhadap peraturan yang berlaku dalam organisasi tersebut. Sebaik apapun strategi yang dirumuskan manajemen, tidak akan tercapai kalau tidak disertai dukungan atau komitmen penuh dari anggota organisasi (Donaran, 1999). Berdasar hal tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana komitmen organisasional yang ada di Balai Penelitian dan Pengembangan

Agama, sehingga akan berpengaruh pada kinerja para pegawai.

**Tinjauan Literatur. Hubungan Karakteristik Pekerjaan dan Komitmen Organisasional.** Steers (1977) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan menjadi pendahulu dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional menurut Gibson (1997) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Glisson dan Durick (1988) yang mengambil obyek pada pekerja pelayanan tenaga kerja menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berkorelasi erat dengan komitmen organisasional. Demikian juga Bhuian dan Menguc (2002) memberikan dukungan untuk pengaruh karakteristik pekerjaan dalam dimensi otonomi, variasi, dan umpan balik terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan temuan ini, maka disusun hipotesis 1 sebagai berikut:  $H_1$ : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai

**Hubungan Motivasi dan Komitmen Organisasional.** Mowday, Steer & Porter (1982) men-definisikan dirinya pada organisasi serta keterlibatannya di dalam suatu organisasi. Atau dengan kata lain komitmen organisasional merupakan sikap loyalitas seorang pekerja pada suatu organisasi dan hal ini merupakan suatu proses yang berkelanjutan. Sedangkan komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer (dalam Robbin, 2006) mendefinisikan sebagai suatu kondisi yang dirasakan oleh pegawai yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi yang dimilikinya, dengan membagi tiga komponen, yaitu: *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, *Normative Commitment*.

Motivasi merupakan suatu kegiatan yang mengakibatkan menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Pegawai bekerja dengan baik atau tidak tergantung sampai sejauhmana

faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi karyawan dapat terpenuhi. Motivasi diartikan sebagai pendorong serta semangat kerja kepada karyawan, dapat mengubah perilaku karyawan untuk mau melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan penuh semangat sehingga diharapkan dengan dorongan yang semakin kuat, maka komitmen terhadap organisasi dapat terwujud (Rachmadi, 2004). Berdasarkan temuan ini, maka disusun hipotesis 2 sebagai berikut:  $H_2$ : Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai.

**Hubungan Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja.** Wexley dan Yukl (1992) memakai istilah *proficiency* yang mengandung arti yang lebih luas. Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja. Profisiensi dilihat dari tiga segi, yaitu: perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti dorongan, loyalitas, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja.

Organisasi merupakan tempat berbagai jenis pekerjaan berada dan disinilah terjadinya interaksi antara karyawan dengan pekerjaan. Fungsi pekerjaan adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi maupun kebutuhan pegawai, sehingga pekerja perlu didesain untuk memenuhi kebutuhan-tersebut. Berbagai pekerjaan yang ada ternyata masing-masing memiliki jenis, sifat dan karakteristik yang berbeda, namun demikian setiap pekerjaan itu mempunyai dimensi inti yang merupakan ciri kesamaan dari berbagai pekerjaan tersebut.

Kreitner dan Kinicki, (2001) dalam Lusiani (2005) mengidentifikasikan sebagai salah satu pendekatan yang digunakan dalam menentukan desain pekerjaan (*job design*) dengan mempertimbangkan kecocokan pekerjaan terhadap pegawai (*person jobs fit*). Pendapat yang dikemukakan Greenberg dan Baron (2000) menyatakan bahwa model karakteristik pekerjaan mengidentifikasikan bagaimana pekerjaan dapat didesain untuk membantu orang merasa mengerjakan pekerjaan yang berarti dan bernilai.

Karakteristik pekerjaan menurut Hackman et.al (1992) dan Fahmi (1996) bahwa adanya karakteristik pekerjaan tertentu akan menimbulkan

kan pengalaman positif, respon penghargaan diri ketika bekerja dengan baik akan menghasilkan dorongan bagi individu untuk berusaha bekerja lebih baik lagi. Dengan demikian karakteristik pekerjaan merupakan penilaian seseorang apa yang dilakukan dalam pekerjaan untuk menunjang peningkatan kinerja yang terdiri dari bentuk pekerjaan, wewenang dan kondisi yang melekat dalam setiap pekerjaan yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai yang semakin tinggi. Berdasarkan temuan ini, maka disusun hipotesis 3 sebagai berikut:  $H_3$ : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

**Hubungan Motivasi dan Kinerja.** Luthan (2006) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang bermula dari kekurangan dalam hal fisiologis atau psikologis atau kebutuhan yang mengaktifkan perilaku atau sebuah dorongan yang ditujukan kepada sebuah tujuan atau insentif.

Sementara itu Robbins (2009; 218) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antar kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai kinerja itu akan dipengaruhi secara negative, kecerdasan dan ketrampilan (yang digolongkan dalam label kemampuan) haruslah dipertimbangkan selain motivasi. Selengkapnya adalah kesempatan berkinerja, yang diartikan sebagai tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tidak adanya kendala-kendala seorang karyawan, adapun rintangan yang mengendalai kinerja berupa lingkungan kerja yang kurang mendukung, peralatan, bahan, suplai kurang memadai, rekan sekerja, prosedur yang kurang mendukung. Jadi menurut Robbins kinerja pegawai itu dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi dan kesempatan, baik kemampuan atas dasar kecerdasan atau ketrampilan, namun tidak membahas faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja.

Kinerja pegawai di suatu organisasi diharapkan selalu bisa meningkat, untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut harus diikuti dengan pemahaman visi dan misi organisasi, pegawai yang bersangkutan dituntut untuk mempunyai motivasi yang tinggi, komitmen organisasional yang tinggi dan juga memahami karakteristik pekerjaan yang bisa mendorong

terwujudnya kinerja yang semakin baik.

Di sisi lain, Hirarki kebutuhan Maslow tidak dimaksudkan sebagai suatu kerangka yang dapat dipakai setiap saat, tetapi merupakan satu kerangka yang mungkin lebih berguna dalam meramalkan tingkah laku berdasarkan kemungkinan yang lebih rendah. Apabila dikatakan bahwa timbulnya perilaku seseorang pada saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang memiliki kekuatan tinggi, maka penting pengertian tentang kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan penting bagi bawahannya. Kebutuhan-kebutuhan menurut Maslow bukan merupakan suatu hirarki atau tingkatan yang kaku, bahkan sering berinteraksi secara bersamaan, namun paling tidak dapat memberikan gambaran untuk menilai motivasi seseorang. Dengan motivasi kerja yang tinggi diharapkan pegawai akan mencurahkan segala tenaga dan pikiran demi meningkatkan kinerja di organisasi-nya dikarenakan pegawai mampu menguasai dan menyelesaikan pekerjaan yang dihadapinya dengan baik. Berdasarkan temuan ini, maka disusun hipotesis 4 sebagai berikut:  $H_4$ : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

**Hubungan Komitmen Organisasional dan Kinerja.** Komitmen organisasional yang berhubungan dengan karyawan adalah serangkaian variabel sikap yang sama tetapi memiliki kekhasan yang berhubungan dengan lima hal: pekerjaan, organisasi, kelompok kerja, karir dan nilai kerja (Marrow & Mc Elroy (1998) pada Somers & Birnbaum (1998), sedangkan komitmen yang berhubungan langsung dengan kinerja ditemukan pada komitmen terhadap pekerjaan, karir dan organisasi (Aryee & Tan, 1992).

Wiener & Vardi (1980) pada Somers & Birnbaum (1998) mengatakan bahwa komitmen mempengaruhi kinerja melalui dua variabel, yaitu upaya dan keterikatan, yang dapat memberikan basis perbedaan antara komitmen motivasi dan keterikatan sehingga bisa memberikan basis untuk lebih memahami hubungan empiris antara komitmen yang berhubungan dengan kerja dan komitmen yang berhubungan dengan kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa hubungan komitmen organisasional dengan kinerja menyangkut karya-



wan terhadap pekerjaannya, yang dapat menumbuhkan kesadaran, tanggung jawab, serta motivasi untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasional terhadap pekerjaan yang tinggi, akan mempunyai kinerja yang lebih baik bila dibandingkan karyawan yang komitmennya rendah. Berdasarkan temuan ini, maka disusun hipotesis 5 sebagai berikut:  $H_5$ : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## METODE PENELITIAN

**Partisipan.** Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Kementerian Agama di tiga Kantor se Indo-nesia. Ketiga kantor tersebut merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) pada Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama. Adapun jumlah pegawai di tiga kantor tersebut sebanyak 158 orang, yang terdiri dari Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang 54 orang pegawai, Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makasar 52 orang pegawai, dan Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Jakarta 52 orang pegawai. Partisipan terdiri dari responden laki-laki sebanyak 95 orang (69,9%) dan perempuan sebanyak 41 orang (30,1%). Sedangkan yang berusia 20–30 th sebanyak 21 orang (15,4%), 31–40 th sebanyak 63 orang (46,3%), 41–50 th sebanyak 25 orang (18,4%), 51–60 th sebanyak 25 orang (18,4 %), dan yang berusia 61–65 th sebanyak 2 orang (1,5%). Dengan demikian responden yang berusia 31–40 th merupakan jumlah terbanyak yakni 63 orang (46,3%), sedangkan yang berusia 61–65 th merupakan jumlah responden terkecil yakni 2 orang (1,5%).

Sementara pendidikan responden dalam penelitian antara lain: SD sebanyak 2 orang (1,5%), SLTA sebanyak 16 orang (11,8%), S1 sebanyak 83 orang (61%), S2 sebanyak 32 orang (23,5%), dan S3 sebanyak 3 orang (2,2%). Jadi secara keseluruhan yang pendidikan S1 (sarjana) merupakan jumlah responden terbanyak yakni 83 orang (59,2%), sedang yang berpendidikan SD merupakan jumlah responden terkecil yakni 2 orang (1,5%). Berdasarkan masa kerja, yang mempunyai masa kerja 1–5 th sebanyak 56 orang

(41,2%), 6–10 th sebanyak 28 orang (20,6%), 11–15 tahun sebanyak 11 orang (8,1%), responden yang mempunyai masa kerja 16–20 th sebanyak 10 orang (7,4%), 21–25 th sebanyak 14 orang (10,3%), 26–30 tahun sebanyak 15 orang (11%), dan 31–35 th sebanyak 2 orang (1,5%). Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa jumlah terbanyak adalah responden yang bermasa kerja 1–5 th yakni 56 orang (41,2%), sedangkan responden terkecil adalah responden yang bermasa kerja 31–35 th yakni 2 orang (1,5%).

**Prosedur.** Kuesioner yang dibagikan kepada para pegawai Kantor Balai Penelitian dan Pengembangan Agama sebanyak 158 buah, dari kuesioner sebanyak itu yang kembali dan dapat diolah hanya 136 buah, sehingga *response rate* dalam penelitian ini cukup tinggi yaitu sebesar 86%. Hal ini dapat dicapai karena dalam pendistribusian kuesionernya peneliti dibantu oleh pegawai Balai Latihan dan Pengembangan Kementerian Agama, untuk itu peneliti sangat berterimakasih atas bantuan pengumpulan datanya.

**Pengukuran.** Kuesioner penelitian untuk empat variabel yang digunakan semuanya menggunakan skala likert yang berbobot 7 point untuk mengukur setiap variabel penelitian dengan jawaban dari sangat setuju (7), setuju (6), agak setuju (5), netral (4), kurang setuju (3), tidak setuju (2), sangat tidak setuju (1).

Karakteristik pekerjaan adalah berbagai bentuk dan macam pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai dan berguna dalam mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2005). Sedangkan menurut Robert L Mathis (2002; 78) karakteristik pekerjaan adalah kondisi dasar beserta elemen-elemen penting yang melekat dalam setiap pekerjaan. Alat ukur ini terdiri dari 11 item (terdiri dari: bidang pekerjaan, luas pekerjaan, persyaratan dalam pekerjaan, manfaat pekerjaan, jabatan, kewenangan, pengaturan kerja, keamanan kerja, suasana kerja, pengawasan, dan beban kerja).

Motivasi menurut Maslow (1984) adalah bahwa seseorang cenderung untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan sebagai kebutuhan pokok dan baru kemudian kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi. Alat ukur ini terdiri dari 5 dimensi kebutuhan (fisiologis, rasa aman, sosial,

harga diri, dan aktualisasi diri) yang terdiri dari 15 item.

Komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer (dalam Robbin, 2006) didefinisikan sebagai suatu kondisi yang dirasakan oleh pegawai yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi yang dimilikinya. Alat ukur ini terdiri dari 3 dimensi (afektif, kontinuan, dan normatif) yang terdiri dari 9 item.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangku-negoro, 2000). Alat ukur ini terdiri dari 2 dimensi (kualitas dan kuantitas) yang terdiri dari 11 item.

Hasil uji validitas variabel katrakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) yang terdiri dari 11 butir item pertanyaan menunjukkan bahwa 10 item memiliki loading faktor lebih besar dari 0,4 sehingga dinyatakan valid, sedangkan 1 item dinyatakan tidak valid yaitu item 7 (x1.7) karena nilai component matrixnya dibawah 0,4 maka tidak diikutkan pada analisis berikutnya. Hasil uji validitas motivasi ( $X_2$ ) yang terdiri dari 15 butir item pertanyaan menunjukkan bahwa hanya 14 item yang mempunyai loading faktor lebih besar dari 0,4 sehingga dinyatakan valid, sedangkan 1 item dinyatakan tidak valid yaitu

(x2.1) karena nilai component matrixnya dibawah 0,4 dan tidak diikutkan dalam analisis berikutnya. Hasil uji validitas variabel komitmen organisasional ( $Y_1$ ) yang terdiri dari 9 butir item pertanyaan menunjukkan bahwa semua dinyatakan valid karena mempunyai loading faktor lebih besar dari 0,4. Hasil uji validitas variabel kinerja ( $Y_2$ ) yang terdiri dari 11 butir item menunjukkan bahwa hanya 9 item mempunyai loading faktor lebih besar dari 0,4 sehingga dinyatakan valid, sedangkan 3 item dinyatakan tidak valid yaitu item 7, 8 dan 9 karena nilai component matrixnya dibawah 0,4 sehingga tidak diikutkan dalam analisis berikutnya.

Tabel 1 memberikan gambaran mengenai mean, standar deviasi, dan inter-korelasi antar variabel penelitian.

Dengan membandingkan cronbach alpha dengan ketentuan yang disyaratkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa cronbach alpha mempunyai nilai yang lebih besar dari 0,70 (Nunnally, 1978). Oleh karenanya semua butir jawaban responden dinyatakan mempunyai konsistensi yang baik, atau semua variabel dinyatakan reliabel/handal. Adapun hasil means menunjukkan bahwa keempat variabel cukup tinggi, artinya ada karakteristik pekerjaan di Balai latihan dan pengembangan Kementerian Agama karena merupakan pekerjaan yang

**Tabel 1**  
**Means, Standard Deviasi, Reliabilitas, dan Korelasi**

	Means	Standard Deviasi	Karakteristik Pekerjaan	Motivasi	Komitmen Organisasional	Kinerja Pegawai
Karakteristik Pekerjaan	6,163	0,808	0,859			
Motivasi	5,871	0,653	0,653**	0,862		
Komitmen Organisasional	5,791	0,656	0,564**	0,576**	0,869	
Kinerja Pegawai	6,245	0,600	0,298**	0,439**	0,510**	0,870

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Note: alpha cronbach untuk setiap pengukuran ada pada diagonal utama

khusus. Demikian juga Motivasi para pegawai cukup tinggi, serta Komitmen organisasional mereka telah tercipta. Di sisi lain Kinerja mereka juga cukup baik dengan memberikan nilai rata-rata yang paling tinggi. Hal ini didukung oleh nilai standar deviasi yang dicapai. Sementara korelasi yang paling rendah terdapat dalam hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kinerja pegawai, dan hubungan yang rendah kedua ada pada hubungan motivasi dan kinerja pegawai.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan bantuan program komputer *SPSS 15.0 for Windows*. Berikut di bawah ini dijelaskan mengenai uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji F, uji t (uji persamaan satu dan uji peramaan dua) dan uji efek mediasi.

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa persamaan 1 menghasilkan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) yakni sebesar 0,384 (38,4 %), artinya variabel bebas yaitu variabel karakteristik pekerjaan dan motivasi hanya mampu menjelaskan variabel komitmen organisasional sebesar 38,4%, sedangkan

selebihnya 61,6% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam penelitian ini, sedangkan uji F memberi hasil sebesar 43.120 pada nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 5\%$  (0,05) yang berarti bahwa secara simultan karakteristik pekerjaan dan motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasional, hal ini dapat ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari alpha 5 % (0,05). Sedangkan motivasi juga berpengaruh terhadap komitmen organisasional, karena nilai signifikansi adalah 0,000 yang lebih kecil dari alpha 5 % (0,05). Ini berarti bahwa karakteristik pekerjaan dan motivasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional. Motivasi dan Komitmen organisasional mempunyai nilai *standardized coefficients* beta masing-masing sebesar 0,328 dan 0,361 dalam mempengaruhi komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa variabel yang lebih kuat pengaruhnya terhadap komitmen organisasional adalah motivasi, hal ini ditunjukkan dengan nilai *standardized coefficients* beta yang lebih besar yaitu 0,361 daripada karakteristik pekerjaan.

Tabel di atas juga menjelaskan bahwa persamaan 2 menghasilkan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) yakni sebesar

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Regresi Berganda**

Variabel Dependen	Variabel Independen	B	Sign
Komitmen Organisasional	Karakteristik Pekerjaan	0,328	0,000
	Motivasi	0,361	0,000
Adjusted $R^2 = 0,384$			
F = 43.120 (sign = 0,000)			
Kinerja Pegawai	Karakteristik Pekerjaan	-0,118	0,245
	Motivasi	0,275	0,008
	Komitmen Organisasional	0,419	0,000
Adjusted $R^2 = 0,283$			
F = 18.778 (Sign = 0,000)			

Sumber: data primer yang diolah

0,283 (28,3 %), artinya karakteristik pekerjaan, motivasi, dan komitmen organisasional hanya mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 28,3 %, sedangkan selebihnya 71,7 % dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam penelitian ini, sedangkan uji F memberi hasil sebesar 18.778 pada nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 5 \% (0,05)$  yang berarti bahwa secara simultan karakteristik pekerjaan, motivasi, dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,245 yang lebih besar dari alpha 5 % (0,05). Sedangkan motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja, karena nilai signifikansi adalah 0,008 yang lebih kecil dari alpha 5 % (0,05) dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai signifikansinya 0,007 dimana lebih kecil dari nilai alpha 5 % (0,05). Ini berarti bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi dan komitmen organisasional yang berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai. Kedua variabel motivasi dan komitmen organisasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja, dengan nilai *standardized coefficients* beta masing-masing sebesar 0,275 dan 0,419. Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai, hal ini ditunjukkan dengan nilai *standardized coefficients* beta yang lebih besar yaitu 0,419 dibandingkan dengan kedua variabel bebas lainnya.

### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasional**

Dari pengujian hipotesis satu, hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini konsisten sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ming-Shing Lee dan Su-Chao Chang (2006) serta Indrastuti (2008) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Variabel karakteristik pekerjaan dengan

dimensi bentuk pekerjaan, wewenang dan kondisi yang melekat dalam setiap pekerjaan secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan item paling baik adalah luas dan kompleksnya pekerjaan ini dapat diartikan bahwa para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dituntut mempunyai ketrampilan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan karena luas dan kompleksnya pekerjaan tersebut, kemudian pada item pengaturan kerja para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sudah sesuai dengan petunjuk dan perintah dari atasan sehingga pengaturan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan dapat segera dilaksanakan sesuai dengan target yang ditentukan.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional**

Dari pengujian hipotesis dua, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini konsisten sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdul-rahman Nasrudin (2008) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Variabel motivasi dengan dimensi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan item yang paling baik adalah ketergantungan pegawai akan gaji sangat dominan dalam penelitian ini dikarenakan sistem penggajian dan penghasilan yang diterima oleh pegawai cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-harinya apalagi sebentar lagi akan diberlakukan reformasi birokrasi pada Kementerian Agama yang akhirnya akan diberlakukan sistem penggajian yang baru dengan sistem remunerasi. Dengan begitu motivasi pegawai akan terpacu untuk lebih bisa mencurahkan semua pikiran untuk diabdikan kepada organisasi dimana ia bekerja. Kemudian untuk item bersosialisasi diri ini dapat diartikan bahwa semua pegawai yang berada di Kantor Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Kementerian Agama selalu dapat menyesuaikan diri



dimana di tempatkan untuk menduduki posisi-posisi yang baru dengan begitu dengan kemampuan dimilikinya pegawai tersebut tidak canggung lagi bila di tempat pada bagian atau bidang-bidang tertentu pada kantor tersebut. Disamping dapat bersosialisasi diri di tempat kerja pada item selanjutnya adalah selalu dapat bekerjasama, pada item tersebut dimana pegawai selalu dapat bekerjasama dengan baik, baik bekerjasama dengan sesama pegawai juga dapat bekerjasama dengan pimpinan atau teman sejawat pada bidang atau bagian lainnya,.

Item selanjutnya yang dominan dipilih oleh pegawai melalui penyebaran kuesioner dapat pengembangan diri, ini dapat diartikan bahwa apabila pegawai dapat bekerja dengan baik, teliti, cerdas dan trampil dan bila dipandang oleh pimpinan cakap untuk menduduki suatu jabatan tertentu niscaya pimpinan akan memberikan kesempatan kepada pegawai tersebut untuk diberi peluang untuk mengembangkan diri baik karir, pengetahuan maupun keahlian (*skill*). Pada item terakhir pada variabel motivasi adalah mengekspresikan diri, pada item tersebut dapat diartikan bahwa para pegawai yang berada di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama diharapkan bisa menyampaikan gagasan dan kreatifitasnya disamping untuk kepentingan diri sendiri toh kepentingan organisasi juga akan terpenuhi bila pegawai tersebut selalu berpikir dan berkreasi untuk kepentingan organisasi maupun untuk kepentingan diri sendiri.

### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja**

Dari pengujian hipotesis tiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Penelitian dan Pengembangan Agama. Hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Windartini (2006) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian menyebutkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Tidak signifikannya variabel karakteristik pekerjaan disebabkan perbedaan karakteristik pekerjaan penelitian, kultur,

kondisi dan situasi pekerjaan tempat penelitian dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Karakteristik pekerjaan pada kantor Balai Penelitian dan Pengembangan Agama terlihat tugas pokok dan fungsi kantor tersebut sebagai suatu lembaga penelitian yang mengendalikan segala kegiatan penelitian dan pengembangan yang ada di Indonesia. Sebagai lembaga penelitian yang mempunyai luas dan kompleksnya pekerjaan penelitian tersebut menuntut para pegawai yang terlibat dalam kegiatan penelitian diharuskan menguasai metode-metode dan alat-alat yang sering digunakan kegiatan penelitian tersebut.

Dalam kegiatan penelitian tersebut terdapat tiga bidang atau bagian penelitian antara lain: bidang pendidikan agama dan keagamaan, lektur dan khazanah keagamaan dan bidang kehidupan beragama. Untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik dan tenaga peneliti yang handal untuk itu peran dan tugas SDM perlu ditingkatkan dengan pelatihan dan pengembangan pegawai secara terus menerus dan berkelanjutan dengan ditunjang teknologi informasi yang selalu diperbaharui.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian pengujian hipotesis empat, membuktikan bahwa motivasi terbukti mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Eva Cipta Putih (2008) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pada prinsipnya motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan kepada tujuan. Hasil signifikan ini disebabkan para pegawai mempunyai keyakinan bahwa para pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, maka pendapatan yang akan diterima tetap diharapkan sama atau seandainya selisih tidak jauh berbeda satu dengan lainnya, karir ditentukan sesuai dengan pangkat dan golongan, dukungan atasan dan rekan sekerja bila melakukan pekerjaan dengan baik sudah tentu ada penghargaannya karena hal itu dianggap sudah merupakan pekerjaan biasa yang harus dikerjakan. Meskipun demikian

pegawai menyadari bahwa bila bekerja keras produktivitas yang dihasilkan tinggi, kinerja yang dihasilkan baik. Indikator tersebut di atas menjadikan kinerja pegawai yang diharapkan akan ada perubahan terhadap penghasilan bisa terjadi.

### Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis kelima, penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasional terbukti mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Baendowi (2006) yang membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Komitmen pegawai terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai itu sendiri, ini dikarenakan para pegawai merasa senang menghabiskan sisa karir pada organisasi ini, merasa organisasi memiliki arti yang sangat dalam, tidak berpikir untuk pindah ke organisasi lain, organisasi memiliki arti besar secara personal dan meninggalkan organisasi akan menimbulkan masalah serius, pegawai merasa ada kewajiban untuk tetap

bertahan di organisasi. Berdasarkan indikator di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai sangat ber-komitmen dengan organisasi hal ini bisa ditunjukkan dengan jawaban responden yang dominan menjawab setuju yang item-item pertanyaan dan hasil analisis regresi yang menghasilkan signifikansinya lebih kecil dari 5 % ( $< 0,05$ ).

Dengan demikian pegawai merasa ada ikatan yang kuat dengan organisasi, merasa memiliki organisasi, tidak pindah pada organisasi lain, merasa satu keluarga dan pada akhirnya akan mempunyai loyalitas yang tinggi pada organisasinya. Jika ini mampu dilaksanakan dengan baik pegawai akan puas terhadap pekerjaannya karena merasa pekerjaannya adalah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan dan bukannya suatu paksaan yang harus dikerjakan.

Sedangkan untuk menguji efek mediasi, menurut Imam Ghazali (2001; 160) dapat digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda.

**Tabel 3**  
Efek langsung, tak langsung, dan total efek

Variabel	Efek		
	Langsung	Tak Langsung	Total
Karakteristik Pekerjaan	-	0,137	0,137
Motivasi	0,275	0,151	0,426

Note: Sel yang kosong berarti tidak ada pengaruh

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai karena nilai *standardized* koefisien yang didapat dari pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tak langsungnya ( $0,275 > 0,151$ ). Sedangkan karakteristik pekerjaan berpengaruh tak langsung terhadap kinerja, tetapi melalui komitmen organisasional, karena ditemukan bahwa pengaruh langsungnya tidak signifikan. Sementara dari hasil total efek ternyata yang memberikan nilai besar berasal dari motivasi, artinya bahwa motivasi lebih kuat mempengaruhi kinerja

pegawai daripada karakteristik pekerjaan. Hal ini dapat ditunjukkan dari kebutuhan harga diri yang meliputi adanya penghargaan akan prestasi kerja pegawai, adanya penghormatan yang diterima, dan adanya perhatian dari pimpinan. Hal lain yang muncul dari motivasi adalah kebutuhan fisiologis yang berupa sistem imbalan yang diterima dan adanya tambahan penghasilan mereka, sehingga akan meningkatkan motivasinya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja para pegawai Balai Penelitian dan Pengembangan Kementerian Agama.

## KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan dan Motivasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional, yang berarti bahwa bentuk pekerjaan, wewenang dan kondisi yang melekat dalam setiap pekerjaan memberikan pengaruh yang nyata terhadap peningkatan komitmen organisasional pegawai.
2. Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja, yang memberikan arti bahwa bentuk pekerjaan, wewenang dan kondisi yang melekat pada setiap pekerjaan tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, karena karakteristik yang melekat pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama tidak spesifik.
3. Motivasi dan Komitmen Organisasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja, yang berarti bahwa motivasi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri, serta dimensi afektif, kontinuan, dan normatif memberikan pengaruh yang nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.
4. Berdasarkan hasil uji *path analysis* diperoleh hasil bahwa pengujian efek mediasi menghasilkan bahwa komitmen organisasional tidak mampu memediasi baik karakteristik pekerjaan maupun motivasi terhadap kinerja pegawai pada Balai Penelitian dan Pengembangan Kementerian Agama. Kinerja pegawai akan lebih cepat ditingkatkan dari pemberian motivasi pegawai, khususnya kebutuhan harga diri dan fisiologisnya.

## KETERBATASAN

Dalam penelitian ini hanya diperoleh nilai adjusted R square yang relative rendah, yaitu sebesar 38,4% dan 28,3%, artinya faktor-faktor yang dipilih untuk menjelaskan kinerja secara relative kurang tepat, sehingga kurang mampu menjelaskan peningkatan kinerja dan komitmen organisasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bhuian, S.N. and Menguc, B. 2002. An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment, and Job Satisfaction in An Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (1), 1-11
- Dessler, G.1997. Human Resources Management. 7<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly.1997. Organizations: Behavior, Structure, Processes, Irwin
- Glisson, C., and Durick, M.1988. Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81
- Greenberg, J.200. Organizational Behavior. 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International Inc.
- Hackman, J.R. and Lawler, E.E.1971. Employee Reaction to Job Characteristic. *Journal of Applied Psychology Monographs*, 55, 259-286
- Hasibuan, M.S.P.2005. Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Haji Mas Agung, Jakarta
- Indrastuti, 2008. Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Dan Peternakan Kabupaten Pati). Tesis, tidak dipublikasikan
- Kep. Menteri Agama Republik Indonesia No. 346 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Penelitian dan Pengembangan Agama
- Keppres. Nomor 22 dan 23 Tahun 2004 tentang penggunaan nama Balai Penelitian dan Pengembangan Agama
- Luthan, F.2006. Organizational Behavior Organizational Behavior. 10<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.

- Mathis, R.L. and Jackson, J.H.2002. Human Resources Management. 9<sup>th</sup> Edition, Thomson
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M.1982. Employee-Organization Linkages. San Diego. CA: Academic Press.
- Nasrudin, M.A.2008. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Komitmen Organisasional (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batang). Tesis tidak dipublikasikan
- Naumann, E.1993. Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers. *Group and Organizational Studies*, 18(2), 153-187
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian.1983. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609
- Putih, E.C.2008. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan Setda Kabupaten Pati), tesis, tidak dipublikasikan
- Robbins, S.P. and Judge, T.A.2009. Organizational Behavior. 13<sup>th</sup> Edition, Pearson Education Ltd, London. Prentice Hall.
- Schermerchorn, J.R.1994. Management, John Wiley & Sons Inc., 5<sup>th</sup> Edition, New York
- Sing-Lee, M., and Chao Chang, S. 2006. Relationships Among Personality, Traits, Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment-An Empirical Study in Taiwan. *The Business Review*, Cambridge, Hollywood: dec, Vol. 6, lss 1: pg. 201, 7
- Steers, R.M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22, 46-56
- Windartini, 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Temanggung, tesis, tidak dipublikasikan
- Yukl, G.A.1992.Toward a Behavioral Theory of Leadership, *Organizational Behavior and Human Performance*. Homewood Illion, Richard D. Irwin