

## KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTA SUKAPURATASIKMALAYA

Dian Kurniawan  
Irman Firmansyah

Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi  
Jl. Siliwangi 24, Tasikmalaya, Jawa Barat  
E-mail: [irman\\_tasik@yahoo.co.id](mailto:irman_tasik@yahoo.co.id)

### **Abstract**

*One of the important strategies in running a business is to maintain employee morale. However, the spirit must be supported with the factors that influence it. Therefore, this study aimed to measure whether job satisfaction and organizational commitment affect employee morale. This study was conducted to employees of PDAM Tirta Sukapura, Tasikmalaya by the number of respondents was 198 people. The results showed that job satisfaction significantly influence organizational commitment, organizational commitment have a significant effect on morale, job satisfaction have a significant effect on morale, and organization commitment mediates the relationship between job satisfaction on morale. It is thus that employee morale PDAM Tirta Sukapura influenced by job satisfaction and organizational commitment.*

Kata Kunci: SDM, Analisis jalur, Sobel Test

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia bagi setiap jenis organisasi baik yang mencari keuntungan maupun yang tidak merupakan sumber daya yang sangat penting. Tanpa ada sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai semangat kerja yang tinggi, maka sumber daya lainnya yang terdapat dalam organisasi tidak ada artinya.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya semangat kerja pada karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen kuat terhadap organisasi mempunyai kemauan dan upaya yang tinggi dalam mendukung tujuan organisasi sehingga

karyawan dengan tingkat upaya yang tinggi akan memiliki semangat kerja yang tinggi pula. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan sedangkan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003).

Guba dalam Panggabean (2004) mengatakan, ada 2 (dua) cara pendefinisian mengenai semangat kerja, yaitu: (1) semangat kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu, (2) semangat kerja adalah pemilikan atau kebersamaan. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja merujuk kepada pemahaman

dan perhatian terhadap unsur-unsur dari pekerjaan seseorang, kondisi kerja, rekan kerja, penyelia, pimpinan dan perusahaan.

Untuk meningkatkan semangat kerja, menurut Kartono (1998), seorang pimpinan dapat melakukan beberapa cara diantaranya (1) memberikan kompensasi kepada tenaga kerja dengan porsi yang wajar, sesuai dengan kemampuan perusahaan, (2) menciptakan iklim lingkungan kerja yang menggairahkan bagi semua pihak, (3) memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja, (4) perlu saat penyegaran sebagai media pengurangan tenaga kerja dan memperkokoh rasa kesetiakawanan antara tenaga kerja maupun manajemen, (5) menempatkan karyawan pada posisi yang tepat, (6) memperhatikan hari esok tenaga kerja, dan (7) peran serta tenaga kerja untuk menyumbangkan aspirasinya mendapat tempat yang wajar.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja tidak akan timbul dengan sendirinya, namun banyak faktor yang mempengaruhinya diantaranya individu, organisasi, lingkungan, kepemimpinan dan pelayanan karyawan. Faktor lingkungan yang dimaksud adalah suasana kerja fisik dan nonfisik dimana pekerja melakukan pekerjaan. Apabila lingkungan kerja menyenangkan maka akan menambah semangat kerja dan kesungguhan pekerja dalam melaksanakan tugas. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara faktor individu, organisasi, lingkungan dengan semangat kerja karyawan. Sehingga organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan bisa mendukung aktivitas kerja karyawan serta mampu menumbuhkan semangat kerja karyawan.

Pada dataran yang lain, Gezels dan Guba dalam Panggabean (2004) menyatakan bahwa kepuasan adalah fungsi dari tingkat keserasian antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh. Robbins (1996) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum pegawai terhadap pekerjaannya, selisih antara banyak

ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pernyataan tadi didukung oleh Martoyo (1998) yang menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan emosional seorang karyawan di mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Sementara menurut menurut Kotler (1992) komitmen merupakan hal yang mempengaruhi secara langsung perilaku dan nilai yang dianut oleh pegawai. Oleh karena itu bahwa tingkat besarnya komitmen dari seorang pegawai/karyawan kepada organisasinya berkaitan dengan sikap serta perilaku pegawai yang bersangkutan di tempat kerja.

Glison *et.al* dalam Panggabean (2004), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di-kelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan karakteristik individu. Studi Hackman dan Oldham (1980) menghasilkan bahwa karakteristik pekerjaan terdiri dari: identitas tugas, keberartian tugas, otonomi, keanekaragaman keterampilan dan umpan balik berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Rendahnya kepuasan kerja karyawan dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan seperti pelambanan kerja, mangkir, pergantian pegawai, rendahnya kinerja dan masalah disiplin, sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi dikaitkan dengan hasil positif yang diharapkan perusahaan (Davis dan Newstrom, 2002)

Selain kepuasan kerja, faktor yang dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja adalah komitmen organisasi. Becker dalam Panggabean (2004) menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan yang lain apabila berhenti bekerja.

Dalam studi manajemen, komitmen organisasi sebagai satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dan hal inilah menjadi hal penting yang banyak didiskusikan dan diteliti. Alasannya sangat sederhana karena sebaik apapun visi, misi dan tujuan organisasi, tidak akan tercapai jika tidak ada komitmen dari anggota organisasinya (Dongaran, 2001 dalam Prihantoro, 2012). Becker dalam Panggabean (2002) meng-gambarkan bahwa komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain jika berhenti bekerja.

Berbagai penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan adanya hubungan kausalitas antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Harrison dan Hubard dalam Panggabean (2002) menyatakan bahwa terdapat hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Kreitner dan Kinicki (1992) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan konsekuensi dari kepuasan kerja, artinya bahwa kepuasan kerja yang menimbulkan komitmen organisasi.

Hasil penelitian Dessler (1999) menunjukan, pegawai yang memiliki komitmen tinggi memiliki nilai absensi yang rendah dan memiliki masa kerja yang lebih lama dan cenderung untuk bekerja lebih keras serta menunjukkan prestasi yang lebih baik. Jenkins *et.al* (1992) dalam Caruana (1998) menyatakan bahwa, begitu para pegawai telah menyatakan komitmennya, maka dapat dipastikan bahwa perusahaan tersebut akan mampu menaikkan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan kinerja dan menekan tingkat perputaran pegawai yang pada akhirnya mampu memfasilitasi proses interaksi yang ada.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sukapura Tasikmalaya merupakan salah satu badan usaha milik pemerintah daerah yang sangat dibutuhkan sebagai penyedia air bersih, penyerap tenaga kerja dan sebagai salah satu penyumbang PAD. Setelah 30 tahun berdiri dan berkontribusi terhadap peningkatan

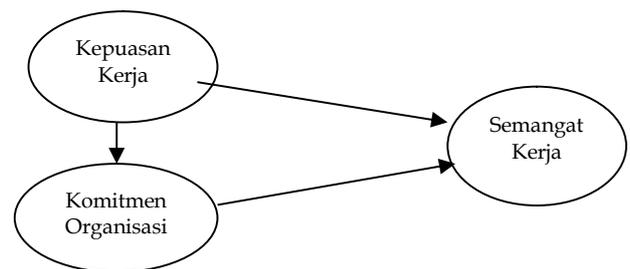
kesejahteraan masyarakat, pemerintah daerah dan masyarakat Tasikmalaya berharap PDAM Tirta Sukapura untuk terus memacu diri supaya kinerjanya dapat lebih ditingkatkan.

Dari survey pendahuluan yang dilakukan diketahui persentase kehadiran pegawai PDAM Tirta Sukapura selama 3 tahun terakhir (2005-2008) terus mengalami fluktuasi, yaitu pada kisaran antara 90% sampai 98%. Hal ini tentu saja merupakan masalah yang harus ditindaklanjuti oleh pihak manajemen dengan cara mengungkap faktor-faktor yang menyebabkan persentase ketidakhadiran yang merupakan indikasi dari semangat kerja yang menurun.

## TUJUAN PENELITIAN

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan semangat kerja karyawan pada PDAM Tirta Sukapura, Tasikmalaya. Atas dasar berbagai studi sebelumnya, maka penulis menduga bahwa:

- H<sub>1</sub> : komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja
- H<sub>2</sub> : kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja
- H<sub>3</sub> : kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
- H<sub>4</sub> : komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

## METODE

Penelitian ini bersifat penjelasan, artinya penelitian ini akan menjelaskan secara mendalam hubungan sebab akibat antarvariabel penelitian tentang sesuatu hal. Penelitian eksplanatori mengacu pada teori atau hipotesis yang akan diuji sebagai penyebab terjadinya suatu fenomena. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei yaitu suatu metode yang menggunakan pengumpulan data utamanya dengan kuesioner dari sampel terpilih (Zikmund, 2000).

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya yang tercatat 292 karyawan. Metode penarikan sampel yang dipakai adalah *Stratified Sampling Method*. Pada teknik ini, semua anggota sampel dalam *sampling frame* dibagi kedalam strata (kelompok/ kategori), lalu kedalam setiap kategori tersebut sampel diambil dengan *simple random* (Ferdinand, 2006).

Tekniknya adalah setelah menetapkan jumlah sampel yang diperlukan (210 karyawan), kemudian diambil secara random tiap-tiap kelompok penempatan secara proporsional yaitu, sesuai dengan jumlah penempatan dalam kelompok dibagi dengan jumlah populasi keseluruhan dikali 210. Berikut adalah jumlah karyawan dari masing-masing strata (penempatan) sekaligus besarnya ukuran sampel minimum yang digunakan dalam penelitian ini, disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1. Penentuan Ukuran Sampel Minimum**

No	Kantor	Pegawai*	Ukuran Sampel
1	Pusat	96	69
2	Cabang	132	95
3	Unit	64	46
Jumlah		292	210

\*) Sumber: PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya

Pengukuran variabel-variabel dalam penelitian ini dikembangkan dengan

menggunakan dimensi-dimensi. Masing-masing dimensi diukur dengan menggunakan indikator-indikator (item-item pertanyaan) yang menunjukkan ciri/karakteristik dari dimensi-dimensi tersebut. Teknik penyusunan skala yang digunakan untuk pernyataan indikator-indikator tersebut menggunakan skala *bipolar adjective*.

Skala *bipolar adjective* merupakan penyempurnaan dari *semantic scale* dengan harapan agar respon yang dihasilkan dapat merupakan "*intervally scaled data*". Caranya dengan menggunakan skor *anchoring/penjangkaran* 10 poin yang menyatakan secara verbal dua kutub (*bipolar*) penilaian yang ekstrim (Ferdinand, 2006).

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur dengan aplikasi *sobel test*. *Sobel test* menginginkan data dengan sampel besar guna menghindari data tidak berdistribusi normal. Oleh karena itu guna menghindari data tidak berdistribusi normal maka harus dilakukan *bootstrapping*. Analisis data pada penelitian ini dilakukandengan teknik *bootstrapping* yaitu sebanyak 1000 kali menggunakan *software IBM SPSS ver. 20.0*. Berdasarkan model yang telah dibangun, maka persamaan penelitian ini yaitu:

$$KO = a + b_1 KK + e \dots\dots\dots (1)$$

$$SK = a + b_1 KK + b_2 KO + e \dots\dots\dots (2)$$

Dari kedua persamaan di atas, dalam rangka menjawab semua hipotesis yang telah diajukan, maka analisis tidak dilakukan dua kali sebagaimana biasanya melakukan perhitungan analisis jalur dengan cara manual. Namun dengan *Sobel Test* cukup satu kali analisis dan data telah berdistribusi normal.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah melakukan penelitian mengenai variabel yang dibutuhkan, maka selanjutnya

diuji secara statistik untuk menjawab seluruh hipotesis yang diajukan. Terlebih dahulu data dilakukan *re-sampling* sebanyak 1000 kali melalui metode *bootstrapping*, baru dilakukan analisis dengan metode *sobel test* pada bagian lampiran dalam artikel ini.

Pada bagian *direct and total effects* terlihat nilai koefisien  $b(YX)$  sebesar 0,2197 dengan nilai signifikansi sebesar 0,0000. Hal ini merupakan total pengaruh Kepuasan Kerja terhadap semangat kerja secara langsung dan tidak langsung yaitu sebesar 21,97%.

Selanjutnya pada baris kedua terlihat nilai koefisien  $b(MX)$  sebesar 0,4656 dan signifikansi sebesar 0,0000. Nilai ini merupakan besarnya pengaruh semangat kerja terhadap komitmen organisasi sebagai variabel mediasi yaitu sebesar 46,56%. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Sehingga hipotesis pertama diterima.

Dengan hasil di atas, maka dapat disimpulkan bahwa jika para karyawan memiliki kepuasan yang tinggi maka akan menimbulkan komitmen yang tinggi pula terhadap perusahaannya. Terbukti bahwa dengan diberikannya kenyamanan kepada para karyawannya melalui berbagai hal baik bersifat keuangan maupun nonkeuangan, maka para karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya. Mereka setia mengabdikan untuk bekerja pada PDAM Tirta Sukapura tidak ada yang mengundurkan diri sampai saat ini.

Pada baris ketiga terlihat nilai koefisien  $b(YM.X)$  yaitu pengaruh komitmen organisasi terhadap semangat kerja. Besarnya nilai koefisien yaitu sebesar 0,2518 dengan nilai signifikansi sebesar 0,0000. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi sebesar 25,18%. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Sehingga hipotesis kedua diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa jika karyawan mempunyai komitmen yang baik terhadap PDAM Tirta Sukapura maka akan meningkatkan semangat kerjanya. Hal ini sesuai dengan kenyatannya bahwa para karyawan yang ada di PDAM Tirta Sukapura telah melaksanakan komitmen dengan baik. Tidak ada karyawan yang merasa tidak nyaman dengan pekerjaannya terbukti dengan tidak adanya karyawan yang mengundurkan diri dari pekerjaannya kecuali akibat pensiun, sehingga dengan komitmen yang tinggi itu memberikan dampak yang positif terhadap semangat kerjanya.

Pada baris keempat terlihat nilai koefisien  $b(YX.M)$  yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap semangat kerja dengan mengontrol variabel komitmen organisasi. Besarnya nilai koefisien yaitu 0,1025 dengan nilai signifikansi yaitu sebesar 0,0004. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja yaitu sebesar 10,25%. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Sehingga hipotesis ketiga diterima. Hal ini menunjukkan bahwa jika para karyawan yang bekerja pada PDAM Tirta Sukapura merasa puas dengan pekerjaannya maka akan meningkatkan semangat kerja.

Begitu pun pada faktanya di lapangan bahwa manajemen PDAM Tirta Sukapura senantiasa memberikan kenyamanan dalam rangka memberikan kepuasan kerja kepada para karyawan, sehingga manajemen selalu memberikan insentif yang lebih terhadap karyawan berprestasi, memberikan kesempatan untuk liburan, serta kenyamanan lain yang sifatnya non finansial. Oleh karena itu saat ini PDAM Tirta Sukapura mempunyai kinerja yang bagus dampak dari semangat kerja yang tinggi dari para karyawannya.

Selain analisis di atas mengenai besarnya pengaruh pada setiap variabel, maka untuk melihat apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap semangat kerja dapat dilihat pada bagian

*indirect effects*. Nilai signifikansi yang diperoleh yaitu sebesar 0,0000 sehingga lebih kecil dari 0,05.

Karena nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel mediasi antara kepuasan kerja dengan semangat kerja pada PDAM Tirta Sukapura Tasikmalaya. Sehingga hipotesis keempat diterima. Yang artinya bahwa kepuasan karyawan dalam bekerja ditunjukkan dengan komitmen yang tinggi dalam berorganisasi sehingga setia terhadap perusahaannya dan berdampak pada semangat kerja yang tinggi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja
4. Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap semangat kerja

## DAFTAR PUSTAKA

- Caruana, A., 1998, The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Managers, *International Journal of Bank Marketing*. 16/3: 108-116
- Davis, K., & Newstrom, J.W., 2002, *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid I. Terjemahan oleh Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Dessler, G. 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Prenhallindo. Jakarta
- Ferdinand, A., 2005, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. BP Undip. Semarang
- Glison, C. & Durick, M., 1988, Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization, *Administratif Quarterly*, 33, 61-81
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1980, *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Kartono, K., 1998, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. CV. Raja Grafindo: Jakarta
- Kotler, P., dan Gary A., 1992, *Manajemen Pemasaran Analisis Perencanaan Implementasi dan Pengendalian*. Jilid 1 dan 2. Jakarta : Erlangga
- Kreitner, R. & Kinicki., 2003, *Perilaku Organisasi* Buku satu. Terjemahan oleh Suandy. Salemba Empat. Jakarta
- Panggabean, M.S., 2004, *Manajemen Sumber daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Prihantoro, A., 2012, Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja dan Komitmen, *Value Added*, Vol.8, No. 2
- Robbins, S.P., *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Terjemahan oleh Tim Indeks. 2003. PT. Prenhallindo. Jakarta
- Martoyo, S., 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta
- Mowday R. & Steers., 2002. *Employ Organization Linkages : The Psychology of Commitment Abstein and Turn Over*. London: Academic, inc
- Zikmund, W.G., 2000, *Business Research Method*, (6th ed), Forth Worth: Harcourt Inc.

**Lampiran**  
**Output Sobel Test**

DIRECT And TOTAL EFFECTS				
	Coeff	s.e.	t	Sig(two)
b(YX)	,2197	,0276	7,9592	,0000
b(MX)	,4656	,0538	8,6603	,0000
b(YM.X)	,2518	,0320	7,8582	,0000
b(YX.M)	,1025	,0284	3,6131	,0004

INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION						
	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	,1173	,0202	,0776	,1569	5,7984	,0000

BOOTSTRAP RESULTS For INDIRECT EFFECT							
	Data	Mean	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	LL 99 CI	UL 99 CI
Effect	,1173	,1141	,0329	,0547	,1839	,0391	,2047

NUMBER OF BOOTSTRAP RESAMPLES	
	1000