

ANALISIS KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang)

Eka Rosita Widya Sariningtyas
PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang
osi.azka@yahoo.com

Sulistiyani, Dr
tiyani.sulis24@yahoo.com
Dosen Magister Manajemen FEB
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Abstraksi

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh karakteristik individu dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan karakteristik individu dan motivasi intrinsik sebagai variabel independen, penelitian ini juga menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan komitmen organisasi sebagai variabel dependen. Penelitian dilakukan di PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang. Dalam penelitian ini digunakan metode sensus yaitu dengan memberikan kuesioner pada seluruh populasi. Populasi ini berjumlah 135 responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (Structural Equation Modelling) yang dioperasikan melalui program AMOS 22. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik individu dan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan komitmen organisasi. Pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja adalah positif yang signifikan. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja adalah positif yang signifikan. Tapi, baik karakteristik individu dan motivasi intrinsik memiliki dampak positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Di sisi lain, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah positif yang signifikan. Kata kunci : Karakteristik Individu, Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

Abstract

The purpose of this research is to investigate the effects of individual characteristic and intrinsic motivation on job satisfaction to enhance organizational commitment. Individual characteristic and intrinsic motivation are used as the independent variables, this study is also uses job satisfaction as the intervening variable, and organizational commitment as the dependent variable. The study was conducted at PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang. Sensus method is used in this study by giving the questioners to all population. The population numbers are 135 respondents. The analysis data technique in this study use SEM (Structural Equation Modelling) analysis which is operate by AMOS 22 program. The results of this study show that individual characteristics and intrinsic motivation has positive significance effect on job satisfaction and increase organizational commitment. The effect of individual characteristic on job satisfaction is positive significant. The effect of intrinsic motivation on job satisfaction is positive significant. But, both individual characteristics and intrinsic motivation has insignificant positive impact to organizational commitment. In the other hand, the effect of job satisfaction on organizational commitment is positive significant.

Keywords : Individual Characteristic, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan data hasil analisa penilaian kinerja PDAM yang dilakukan oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) pada tahun 2013,

dari 350 PDAM di Indonesia sebanyak 176 PDAM dalam keadaan sehat, 104 PDAM berstatus kurang sehat dan 70 PDAM berstatus sakit (sumber : www.bppspam.com). Penyebab utama

kurang sehatnya PDAM disebabkan beberapa faktor, yaitu: Inefisiensi dalam pengelolaan SPAM, tarif rata-rata PDAM dibawah harga pokok penjualan, kehilangan air cukup tinggi, selisih antara kapasitas terpasang dengan kapasitas termanfaatkan (*idle capacity*) masih cukup besar, beban utang, jumlah pegawai melebihi seharusnya dan kompetensi sumber daya manusia yang kurang memadai. Sejak tahun 2010 BPPSPAM melakukan evaluasi kinerja penyelenggara SPAM PDAM menggunakan 4 (empat) indikator, yang disusun oleh tim BPPSPAM bekerja sama dengan pihak BPKP dan Perpamsi untuk menyatakan tingkat kesehatan PDAM. Empat indikator tersebut adalah aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional dan aspek sumber daya manusia. Evaluasi kinerja PDAM yang dilakukan berdasarkan kriteria baru tersebut, dikelompokkan kedalam 3 kategori yakni sehat, kurang sehat, dan sakit. Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mulia Kabupaten Pemalang (yang selanjutnya disebut PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang) adalah salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Pemalang yang bertugas untuk mengelola, mengolah dan mendistribusikan air bersih melalui sistem perpipaan bagi masyarakat Kabupaten Pemalang. Berdasarkan hasil penilaian kinerja BPPSPAM terhadap aspek keuangan, pelayanan, operasional dan sumber daya manusia, PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 termasuk PDAM yang dinyatakan sehat. Pada tahun 2014 PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang dinyatakan sehat dengan nilai 3,610. Meskipun PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang dinyatakan sehat, akan tetapi masih terdapat beberapa indikator penilaian tingkat kesehatan yang belum optimal, diantaranya adalah cakupan pelayanan, ratio diklat pegawai/peningkatan kompetensi dan biaya diklat terhadap biaya pegawai.

Terkait dengan cakupan pelayanan air minum, kesepakatan Millennium Development Goals (MDGs) telah mengikat komitmen Pemerintah Indonesia untuk mencapai kesejahteraan rakyat dan pembangunan masyarakat pada tahun 2015. Sasaran MDGs untuk bidang air minum yaitu sebesar 68,87% penduduk Indonesia akan memperoleh akses air minum yang aman pada tahun 2015 dan mencapai target 100% pada akhir 2019 mendatang. Secara Nasional cakupan pelayanan air minum aman dikonsumsi pada tahun 2014 masih terhitung rendah, pada tahun 2014 masih berada pada posisi 70,05%, jumlah tersebut menyisakan ketimpangan sebesar 29,95% untuk mencapai target 100% pada tahun 2019. (Sumber : www.ditpam-pu.org). Sementara itu, di Kabupaten Pemalang cakupan pelayanan air minum aman dikonsumsi dan berkelanjutan pada tahun 2014 telah mencapai 87,62%, menyisakan 12,38% untuk mencapai 100% pada tahun 2019. Angka tersebut merupakan jaringan perpipaan yang dibangun oleh PDAM, DPU Kabupaten Pemalang ditambah individual maupun non perpipaan. (sumber : Laporan Pemantauan dan Evaluasi Kinerja sektor Air Minum 2010 – 2015 Dalam target MDGs DPU Kabupaten Pemalang) Adapun cakupan pelayanan air minum perpipaan yang dilayani oleh PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang, berdasarkan laporan penilaian tingkat kesehatan PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang menurut BPPSPAM Tahun 2014 baru mencapai 39,79%. Pada tahun 2014 jumlah penduduk di wilayah pelayanan PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang adalah 745.776 jiwa sedangkan jumlah penduduk yang terlayani baru sejumlah 296.748 jiwa. Cakupan pelayanan tersebut masih jauh dari target yang ditetapkan oleh Millenium Development Goals (MDGs) 2015 yaitu sebesar 68,87%. Selanjutnya indikator yang nilainya belum optimal berdasarkan laporan

penilaian tingkat kesehatan PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang menurut BPPSPAM Tahun 2014, adalah ratio pendidikan dan pelatihan pegawai. Ratio diklat/kompetensi pegawai, mengukur tingkat kepedulian perusahaan untuk meningkatkan kompetensi pegawainya. Dalam kurun waktu 5 (lima) tahun sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2014, ratio diklat/kompetensi pegawai PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang mengalami fluktuasi yang cenderung menurun, antara 20% - 40

Indikator ketiga yang belum optimal, berdasarkan laporan penilaian tingkat kesehatan PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang menurut BPPSPAM Tahun 2014 adalah kepedulian perusahaan untuk mendanai peningkatan kemampuan / kompetensi pegawai. Nilai ratio biaya diklat PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 terus mengalami penurunan, bahkan pada tahun 2014 ratio biaya diklat pegawai hanya 1,76% dari total biaya pegawai.

Selain permasalahan tersebut diatas, berdasarkan data yang bersumber dari PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang yang terkumpul dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 diperoleh sejumlah pengaduan yang berkaitan dengan pelayanan PDAM. Dari tahun ke tahun jumlah pelanggan aktif PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang mengalami peningkatan, akan tetapi jumlah pengaduan pelanggan dari tahun ke tahun juga terus meningkat. Sehingga target zero complain yang menjadi tujuan PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang, sampai dengan saat ini belum tercapai. Berdasarkan data laporan tahunan pengaduan PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang Tahun 2014, jenis keluhan pelanggan kepada PDAM antara lain terkait : 1) Debit air, keluhan akan hal ini seringkali berkaitan dengan aliran air yang kecil, kebocoran air baik di pipa distribusi maupun pipa dinas. 2) Kualitas air. 3) Jumlah tagihan yang melonjak 4)

Ketidaksesuaian angka meter dengan jumlah pembayaran yang dibebankan kepada pelanggan. 5) Sikap PDAM yang kurang responsif.

Kepuasan ataupun ketidakpuasan yang dirasakan pelanggan tak terlepas dari faktor manusia yang menyampaikan atau memberikan pelayanan tersebut. Karyawan yang puas biasanya akan bekerja lebih keras dan lebih baik dibanding dengan karyawan yang frustrasi. Kepuasan pegawai merupakan elemen yang kritis yang harus disikapi, tidak hanya hal pemberian tingkat pelayanan kepada pelanggan, tetapi juga dalam peningkatan produktivitas, rendahnya tingkat turnover karyawan, dan pengurangan biaya recruitment pegawai baru.

Sumber daya manusia PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, dan masing-masing individu memberikan beragam kontribusi kepada perusahaan seperti usaha, ketrampilan, kemampuan, waktu dan loyalitas.

Secara teori, setiap karyawan mempunyai satu set kebutuhan tertentu yang ingin ia penuhi dan satu set perilaku dan kemampuan terkait pekerjaan untuk dikontribusikan. Jika perusahaan dapat mengambil keuntungan sempurna dari perilaku dan kemampuan tersebut, serta memenuhi kebutuhannya dengan tepat, maka ini berarti tercapai kesesuaian orang-pekerjaan yang sempurna, sebagaimana dikemukakan oleh Moorhead dan Griffin (2013).

Karakteristik individu adalah karakteristik dari masing-masing individu (personal) yang meliputi : ciri biografis (usia, jenis kelamin, status perkawinan dan masa kerja), ciri kepribadian, nilai, sikap, persepsi dan tingkat kemampuan dasar yang akan mempengaruhi perilaku mereka ditempat kerja (Robbins, 2015).

Karakteristik individu banyak menjadi perhatian bagi pengamat dan peneliti, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wuryanto (2010) menganalisis

efek karakteristik individu terhadap kepuasan kerja para perawat, dalam penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa karakteristik individu tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja para perawat. Pada penelitian lain yang dilakukan oleh Nursiani dkk (2010) diperoleh kesimpulan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Friska (2010) menghasilkan kesimpulan bahwa karakteristik individu yang terdiri dari usia, masa kerja, status perkawinan dan jumlah tanggungan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, hal itu bertentangan dengan pendapat David (dalam Sopiah, 2008) yang mengemukakan bahwa faktor personal misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, kepribadian, masa kerja, dll mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi.

Manajemen PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang mengharapkan individu-individu yang bekerja di PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang dengan karakteristiknya masing-masing, memiliki tingkat motivasi intrinsik yang tinggi.

Motivasi intrinsik merupakan suatu bentuk motivasi yang memiliki kekuatan besar yang dapat membuat seseorang merasa nyaman dalam melakukan tugas yang disesuaikan dengan nilai tugas itu (Deci and Ryan, 1985), dengan adanya motivasi intrinsik akan memberikan dampak bagi perusahaan.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang meneliti tentang motivasi antara lain penelitian yang dilakukan Basthoumi (2012), Basthoumi menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Yang berarti semakin tinggi motivasi intrinsik pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi pula. Dan semakin rendah motivasi intrinsik pegawai

maka kepuasan kerja pegawai akan semakin rendah pula.

Hasil penelitian Nursiani dkk (2010) mengungkapkan bahwa hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan artinya meningkatnya motivasi tidak dapat secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Tella, Ayeni dan Popoola (2007) menyatakan bahwa ada korelasi antara motivasi, kepuasan kerja dan komitmen. Meskipun hubungan antara motivasi dan komitmen adalah negatif.

Wexley dan Yuki (1977) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan pekerjaannya, sedangkan Davis (1985) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja (Mangkunegara, 2013) sehingga pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, karyawan akan merasa tidak puas.

Karyawan yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan organisasi.

Dengan komitmen yang tinggi maka karyawan akan memberikan usaha yang tinggi pula dalam menjalankan pekerjaannya, dan semakin tinggi pula produktivitasnya terhadap perusahaan (Sopiah, 2008). Penelitian Eva (2009) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Hasil tersebut mendukung penelitian McNeese (1996) dan Grant (2001), yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Namun, Eva (2009) menyatakan bahwa ada pula bukti empiris lainnya yang menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dimana penelitian yang dilakukan diantara kedua variabel tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten, yaitu penelitian Price dan Mueller (1986) serta Mathieu (1988), yang menyatakan kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasi dan sebaliknya komitmen organisasi telah mendahului kepuasan kerja sesuai dengan pendapat dari Bateman dan Strasser (1984).

Jadi permasalahan dalam penelitian ini adalah terdapat perbedaan hasil penelitian, dimana hasil kesimpulan berbeda antara pengaruh karakteristik individu dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta adanya jumlah keluhan pelanggan yang cukup besar yang mengindikasikan masih lemahnya kinerja karyawan PDAM dalam penanganan pengaduan.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini mengambil suatu perumusan pertanyaan penelitian :

1. Bagaimana pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Bagaimana pengaruh karakteristik individu terhadap komitmen organisasi karyawan.
4. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi karyawan.
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap komitmen organisasi karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan.

2. Telaah Pustaka

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan tersebut akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula. Sehingga pemahaman atas perilaku individu sangatlah penting, karena setiap individu adalah unik sehingga untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik maka terlebih dahulu kita harus memahami karakteristik yang melekat pada masing-masing individu.

2.1. Karakteristik Individu

Karakteristik yang dimaksud adalah ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap sebagaimana dinyatakan oleh Sopiha (2008). Sedangkan Thoha (2014) menyatakan bahwa individu membawa ke dalam tatanan organisasi : kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya.

Moorhead dan Griffin (2013) menyatakan bahwa kategori-kategori dasar dari karakteristik individu meliputi kepribadian, sikap, persepsi dan kreativitas.

Variabel karakteristik individu dalam penelitian ini, indikatornya difokuskan pada kepribadian, kemampuan dan sikap menurut Robbins (2015).

1. Kepribadian

Kepribadian menurut Robbins (2015) adalah jumlah total dari cara-cara seorang individu beraksi atas dan berinteraksi dengan orang lain. Selanjutnya Robbins mengemukakan sifat kepribadian yang relevan dengan

perilaku organisasi yaitu : evaluasi diri inti, pengawasan diri dan kepribadian proaktif.

2. Kemampuan

Yang dimaksud kemampuan menurut Robbins (2015) adalah kapasitas seseorang individu untuk melaksanakan beberapa kegiatan dalam satu pekerjaan. Kemampuan dikelompokkan menjadi dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

3. Sikap

Sikap menurut Robbins (2015) adalah pernyataan-pernyataan evaluatif – baik menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap memiliki tiga komponen yaitu kesadaran, perasaan dan perilaku.

2.2. Motivasi Intrinsik

Menurut teori Herzberg, agar para karyawan bisa termotivasi maka mereka hendaknya memiliki suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi. Herzberg menyatakan agar tingkat motivasi tinggi maka kebutuhan motivator harus dipenuhi, sehingga dalam penelitian ini peneliti menekankan pada motivasi intrinsik. Menurut Robbins (2008) konsep motivasi intrinsik timbul ketika motivasi ekstrinsik sudah dipenuhi. Sedangkan motivasi intrinsik menurut Nawawi (2000) adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakan.

Menurut Deci & Ryan (2000) individu yang termotivasi secara intrinsik akan cenderung memperlihatkan penguatan dalam bekerja dan tampilannya meliputi ketahanan, kreativitas, self-esteem dan keunggulan apabila dibandingkan dengan individu yang termotivasi secara ekstrinsik, yang hanya bertindak bila ada reward atau faktor eksternal. Individu diharapkan dapat memiliki dan mengembangkan motivasi intrinsik sehingga membuat

individu terus maju dan berkembang.

Variabel motivasi intrinsik dalam penelitian ini secara operasional diukur menggunakan 5 (lima) indikator menurut Herzberg (dalam Robbins, 2008) yaitu :

1. Keberhasilan

Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi kerja yang diraihinya. Agar seorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus memberikan dorongan dan peluang agar karyawan dapat meraih prestasi kerja yang baik. Ketika seorang karyawan memiliki prestasi kerja yang baik maka pimpinan harus memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan tersebut.

2. Pekerjaan itu sendiri

Pimpinan harus membuat kondisi dimana karyawan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan membuat karyawan menghindari kebosanan rutinitas pekerjaan dengan berbagai macam cara, serta dapat menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat.

3. Penghargaan

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan karyawan.

4. Tanggung jawab

Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi karyawan, pimpinan harus menghindari supervisi yang ketat, dengan membiarkan karyawan bekerja sendiri (otonomi) sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi diharapkan karyawan memiliki kinerja yang positif.

5. Pengembangan diri

Pengembangan diri merupakan salah satu faktor motivasi bagi karyawan. Faktor pengembangan diri ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin

dapat memulainya dengan melatih karyawannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab.

2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dari karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Hasibuan (2007) mengatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya.

Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya mendukung dan demikian juga sebaliknya. Fred Luthans (1998) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan 5 (lima) indikator yang diadopsi dari Luthans (1998) sebagai berikut :

1. Gaji

Gaji merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja karyawan.

2. Promosi

Menurut Luthans (1998) menyatakan bahwa “Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan”.

3. Pengawasan

Luthans (1998) berpendapat bahwa tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha

mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.

4. Rekan kerja

Luthans (1998) menyatakan bahwa rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Tingkat keeratn hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratn yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok.

5. Kondisi kerja

Menurut Luthans (1998), apabila kondisi kerja bagus, akan membuat pekerjaan dengan mudah dapat ditangani. Sebaliknya, jika kondisi kerja tidak menyenangkan akan berdampak sebaliknya. Apabila kondisi bagus maka tidak akan ada masalah dengan kepuasan kerja, sebaliknya jika kondisi buruk maka akan buruk juga dampaknya terhadap kepuasan kerja.

2.4. Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku, disamping itu mereka kemungkinan untuk tetap bertahan di perusahaan juga lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak memiliki komitmen.

Menurut Porter dkk (1982), komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Sedangkan Becker (1960) menyatakan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain.

Komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer memiliki tiga

komponen yaitu affective, normative dan continuance commitment.

1. Affective commitment terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. Continuance commitment muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
3. Normative commitment timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Pada penelitian ini indikator yang digunakan untuk variabel komitmen organisasi, mengacu pada pendapat Allen dan Meyer (1991) yang meliputi : komitmen affektif, komitmen kontinu dan komitmen normatif.

2.5. Penelitian terdahulu

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Lumbanraja (2009), Subyantoro (2009), Arifin (2010) dan Nursiani dkk (2010) yaitu sama-sama meneliti tentang karakteristik individu dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebagaimana penelitian Arifin, namun berbeda dengan penelitian Lumbanraja (2009), Subyantoro (2009) dan Nursiani dkk (2010) yang meneliti kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Penelitian ini juga memiliki perbedaan dengan penelitian Lumbanraja (2009), dimana motivasi intrinsik ditambahkan dalam penelitian ini sebagai variabel independen. Dengan penelitian Tella, Ayeni and Popoola (2007) penelitian ini mempunyai persamaan yaitu komitmen organisasi sebagai variabel dependen. Perbedaannya, dalam penelitian ini variabel independen adalah karakteristik individu dan motivasi intrinsik, sedangkan dalam penelitian Tella, Ayeni and Popoola (2007) variabel independen adalah motivasi dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini

kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

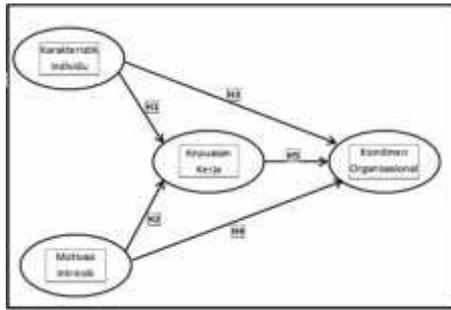
Persamaan penelitian ini dengan penelitian Devi (2009) adalah motivasi intrinsik sebagai variabel independen. Sedangkan perbedaannya, dalam penelitian ini komitmen organisasi sebagai variabel dependen. Dalam penelitian ini juga ditambahkan karakteristik individu sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan tidak meneliti tentang kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Choong, Wong & Lau (2011) yaitu sama-sama meneliti tentang motivasi intrinsik dan komitmen organisasi. Perbedaannya motivasi intrinsik dalam penelitian ini sebagai variabel independen, bukan sebagai variabel dependen. Komitmen organisasi dalam penelitian ini sebagai variabel dependen bukan sebagai variabel independen, dan penelitian ini juga meneliti karakteristik individu sebagai variabel independen.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Basthoumi (2012) adalah sama-sama meneliti kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan motivasi intrinsik dan karakteristik individu sebagai variabel independen. Perbedaannya variabel dependen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi.

Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Noer (2013) yaitu sama-sama meneliti kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaannya dalam penelitian ini tidak meneliti budaya organisasi sebagai variabel independen sebagaimana penelitian Noer (2013).

Berdasarkan latar belakang, permasalahan dan landasan teoritis yang telah diuraikan, maka dapat dikemukakan model penelitian empiris sebagai berikut :



3. METODE PENELITIAN

3.1. Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diamati dari sumbernya serta memerlukan pengolahan lebih lanjut terhadap data tersebut.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui pihak perusahaan dan buku-buku yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

3.2. Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008). Sampel adalah sebagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data.

Didalam penelitian ini teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana anggota populasi dijadikan sampel (Sugiono, 2008). Sample dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Tirta Mulia Pemalang yang berjumlah 135 orang.

3.3. Variabel Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dibangun, maka variabel dalam

penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: variabel bebas (independent variable) yang terdiri dari: karakteristik individu dan motivasi intrinsik. Sementara variabel antara (intervening variable) adalah kepuasan kerja, sedangkan variabel terikat (dependent variable) adalah komitmen organisasi. Karakteristik individu dengan indikator : kepribadian, kemampuan dan sikap. Motivasi intrinsik dengan indikator : keberhasilan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, tanggung jawab dan pengembangan diri. Kepuasan Kerja dengan indikator : gaji, promosi, supervisi, dukungan rekan sekerja dan kondisi kerja. Komitmen Organisasi dengan indikator : komitmen affektif, komitmen kontinu dan komitmen normatif.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Observasi
Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung serta mencatat fenomena yang terjadi di lokasi penelitian.
2. Kuesioner
Metode kuesioner dipakai sebagai metode utama dalam penelitian ini. Penilaian menggunakan skala Likert dengan rentang penilaian 1 sampai dengan 5 alternatif jawaban (Sugiyono, 2008) dengan rentang penilaian: (5) Sangat Setuju, (4) Setuju, (3) Netral, (2) Tidak Setuju dan (1) Sangat Tidak Setuju.
3. Studi kepustakaan
Studi kepustakaan yaitu mengadakan penelitian dengan cara mempelajari dan membaca literatur-literatur yang ada hubungannya dengan permasalahan yang menjadi obyek penelitian.

3.5. Teknik Analisis Data

Untuk menguji pengaruh variabel karakteristik individu, motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi

dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, digunakan *Structural Equation Modelling* (SEM).

1) Uji Kecocokan (*Goodness of Fit*)

Analisis faktor konfirmatori (CFA) variabel eksogen dengan menggunakan software AMOS 22 (Tabel 1, 2, 3) Setelah dilakukan analisis konfirmatori, analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*.

Hasil uji kecocokan di atas menunjukkan bahwa model modifikasi secara keseluruhan adalah moderate fit dengan terpenuhinya syarat dari kategori GOF sebanyak tujuh kategori, sehingga dapat disimpulkan bahwa model teoritik dengan data empiris pada penelitian ini sesuai atau tidak berbeda antara teori dengan faktanya.

Besarnya pengaruh masing-masing variabel laten secara langsung dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel karakteristik individu memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,302.
2. Variabel motivasi intrinsik memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,620.
3. Variabel karakteristik individu memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 0,261.
4. Variabel motivasi intrinsik memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 0,183.
5. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 0,614.

2) Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menguji hubungan antar variabel laten dengan melihat nilai CR (*Critical Ratio*) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Jika nilai CR > 1,96 atau nilai P < 0,05, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan. Berikut tabel hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung pada Tabel 4

Hasil Analisis SEM sebagai langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian langsung antara karakteristik individu terhadap

kepuasan

2. kerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang ditunjukkan dengan melihat nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 2,099 > nilai standar 1,96 (taraf signifikansi 5%). Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan karakteristik individu terhadap kepuasan kerja, **diterima**.
3. Hasil pengujian langsung antara motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang ditunjukkan dengan melihat nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 4,146 > nilai standar 1,96 (taraf signifikansi 5%). Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh positif dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja, **diterima**.
4. Hasil pengujian langsung antara karakteristik individu terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan yang ditunjukkan dengan melihat nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 1,739 < nilai standar 1,96 (taraf signifikansi 5%). Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan ada pengaruh signifikan karakteristik individu terhadap komitmen organisasi, **ditolak**.
5. Hasil pengujian langsung antara motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan yang ditunjukkan dengan melihat nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 0,994 < nilai standar 1,96 (taraf signifikansi 5%). Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan ada pengaruh signifikan motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi, **ditolak**.
6. Hasil pengujian langsung antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang ditunjukkan dengan melihat nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 2,922 > nilai standar 1,96 (taraf signifikansi 5%). Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, **diterima**.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Subyantoro (2009), setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Perbedaan individu dari sisi kemampuan, nilai, sikap dan minat yang merupakan sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu akan meningkatkan kepuasan individu tersebut dalam bekerja.

Hasil temuan menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Lumbanraja (2009) yang mengungkapkan bahwa karakteristik individu berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Demikian juga dengan hasil penelitian Arifin (2010), Subyantoro (2009) dan Nursiani dkk (2010) mengatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal tersebut bermakna bahwa karakteristik individu berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian (H1) yaitu karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, diterima.

Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa seorang karyawan yang memiliki karakteristik individu seperti: kepribadian, kemampuan dan sikap yang baik dan memadai, akan merasakan kepuasan yang lebih tinggi dari mereka yang kurang memilikinya. Kepuasan kerja yang mereka capai disebabkan karena mereka merasa

mampu dan berhasil dengan baik dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, mampu beradaptasi dengan baik terhadap lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal, sehingga prestasi tersebut mendukung baginya untuk mengembangkan karirnya.

4.2. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Campbell dan Campbell (1996), motivasi intrinsik adalah penghargaan internal yang dirasakan seseorang jika mengerjakan tugas. Ada

hubungan langsung antara kerja dan penghargaan, artinya bila tugas sudah selesai dikerjakan, maka dapat langsung dirasakan adanya perasaan menyenangkan pada diri seseorang.

Deci & Ryan (2000) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik adalah keadaan dimana perilaku individu dilakukan untuk kepentingan pribadi dan didasarkan atas ketertarikan dan kesenangan yang dirasakan terhadap sesuatu. Individu tidak bergantung dengan keberadaan reward eksternal, karena reward yang sesungguhnya ingin dicapai adalah perilaku itu sendiri. Kerja keras yang dilakukan dengan adanya dorongan atau motivasi intrinsik akan menghasilkan sebuah kepuasan tersendiri bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Hasil temuan menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Noer (2013); Ncube dan Samuel (2014) dan Basthoumi (2012) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa (H2) : motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, diterima.

Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa individu yang termotivasi secara intrinsik akan cenderung

memperlihatkan penguatan dalam bekerja dan tampilannya meliputi ketahanan, kreativitas, self-esteem dan keunggulan sehingga akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

4.3. Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi

Karakteristik individu merupakan ciri-ciri tertentu yang dimiliki oleh seorang individu yang membedakannya dengan orang lain yang meliputi: ciri pribadi atau biografis seperti: usia, jenis kelamin, status perkawinan, ciri kepribadian, nilai dan sikap dan tingkat kemampuan dasar akan mempengaruhi perilaku mereka ditempat kerja (Robbins, 2015).

Hasil temuan menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Arifin (2010), Lumbanraja (2009); menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa (H3) : karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, ditolak.

Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa karakteristik individu belum berhasil meningkatkan komitmen organisasi.

4.4. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Organisasi

Ryan & Deci (dalam Walker, 2008) mengungkapkan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi intrinsik yang paling tinggi adalah mereka yang dalam praktek kerja dan tujuan perusahaan mampu mencerminkan nilai-nilai mereka sendiri dan keinginan perusahaan tempat ia bekerja. Motivasi intrinsik mengakibatkan karyawan dengan

sepenuh hati mempersembahkan waktu dan energi mereka di luar apa yang dibayarkan pada mereka, dapat dikemukakan bahwa motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan tersebut.

Hasil temuan menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Noer (2013); Choong, Wong and Lau (2011) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa (H4) : motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, ditolak.

Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik belum berhasil meningkatkan komitmen organisasi.

4.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasi

Adanya kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan, karena karyawan yang merasa mempunyai kepuasan kerja akan memberikan usaha yang maksimal untuk tercapainya tujuan organisasi, bersedia berkorban demi kepentingan organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Hasil temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Arifin (2010), Lumbanraja (2009) dan Noer (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa (H5) : kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, diterima.

Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa para karyawan yang merasa puas karena prestasi mereka mendapat dukungan dan pengakuan dari lingkungan kerjanya, maka kondisi tersebut akan memberikan jaminan rasa aman terhadap para karyawan yang bersangkutan. Dengan demikian, karyawan tersebut akan merasa bahwa organisasi di mana dia bekerja sangat sesuai dan mendukung baginya untuk mengembangkan kariernya, menimbulkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi, sehingga pegawai tersebut akan memutuskan untuk tetap berkarier di organisasi tersebut.

4.6. Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Komitmen organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Karakteristik individu berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 0,261 dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,186. Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel intervening positif antara pengaruh karakteristik individu terhadap komitmen organisasi.

Intervening positif ini menunjukkan bahwa manajemen PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang selain meningkatkan karakteristik individu pegawainya juga harus memperhatikan peningkatan kepuasan kerja sehingga komitmen organisasi semakin meningkat. Oleh karena itu karakteristik individu dan kepuasan kerja secara keseluruhan merupakan dua hal yang tidak terpisahkan untuk meningkatkan komitmen organisasi pegawai PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang.

4.7. Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Motivasi intrinsik berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi sebesar 0,183 dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,381. Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel intervening positif antara pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi.

Intervening positif ini menunjukkan bahwa manajemen PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang selain meningkatkan motivasi intrinsik pegawainya juga harus memperhatikan peningkatan kepuasan kerja sehingga komitmen organisasi semakin meningkat. Oleh karena itu motivasi intrinsik dan kepuasan kerja secara keseluruhan merupakan dua hal yang tidak terpisahkan untuk meningkatkan komitmen organisasi pegawai PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang.

5. Simpulan

1. Pengaruh antara Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja
Penguujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik individu dengan kepuasan kerja, dengan nilai *Critical Ratio* (C.R) 2.099 dengan P (*Probability*) sebesar 0,036 ($p < 0,05$).
2. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator kemampuan merupakan indikator karakteristik individu yang paling mengindikasikan peranan terbesar dalam mengukur karakteristik individu, dengan nilai estimasi sebesar 0,797. Karakteristik individu memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin sesuai kapabilitas individu dengan harapan perusahaan menyebabkan semakin tingginya kepuasan kerja.
3. Pengaruh antara Motivasi Intrinsik

terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi intrinsik dengan kepuasan kerja dengan nilai *Critical Ratio* (C.R) 4,146 dengan P (*Probability*) sebesar 0,001 ($p < 0,05$).

4. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator pengembangan diri merupakan indikator yang paling mengindikasikan peranan terbesar dalam mengukur motivasi intrinsik, dengan nilai estimasi sebesar 0,793. Hal tersebut menunjukkan bahwa bagi karyawan PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang, motivasi intrinsik pengembangan diri mempunyai pengaruh yang besar dibanding indikator motivasi intrinsik yang lain. Kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan menimbulkan motivasi intrinsik yang kuat, sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka.
5. Pengaruh antara Karakteristik Individu terhadap Komitmen Organisasi
Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif tetapi tidak signifikan antara karakteristik individu dengan komitmen organisasi, dengan nilai *Critical Ratio* (C.R) 1,739 dengan P (*Probability*) sebesar 0,082 ($p > 0,05$).
6. Hasil pengujian menunjukkan bahwa karakteristik individu belum mampu meningkatkan komitmen organisasi. Namun, hasil penelitian masih menunjukkan arah yang positif meskipun nilainya tidak signifikan pada 5%, artinya meningkatnya karakteristik individu tidak dapat secara langsung meningkatkan komitmen organisasi.
6. Pengaruh antara Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Organisasi
Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif tetapi tidak signifikan antara motivasi intrinsik dengan komitmen organisasi, dengan nilai *Critical Ratio* (C.R) 0,994 dengan P (*Probability*) sebesar 0,320 ($p > 0,05$).
7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik belum mampu meningkatkan komitmen organisasi. Namun, hasil penelitian masih menunjukkan arah yang positif

meskipun nilainya tidak signifikan, artinya meningkatnya motivasi intrinsik tidak dapat secara langsung meningkatkan komitmen organisasi.

7. Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi
Pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dengan nilai *Critical Ratio* (C.R) 2,922 dengan P (*Probability*) sebesar 0,003 ($p < 0,05$).
8. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator gaji merupakan indikator yang paling mengindikasikan peranan terbesar dalam mengukur kepuasan kerja, dengan nilai estimasi sebesar 0,762. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaji mempunyai pengaruh yang besar dibanding indikator kepuasan kerja yang lain.
9. Kepuasan kerja akan memberikan rasa aman terhadap karyawan yang bersangkutan. Dengan demikian, karyawan tersebut akan merasa bahwa organisasi dimana dia bekerja sangat sesuai dan mendukung baginya untuk mengembangkan karirnya, sehingga menimbulkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi.

6. Saran

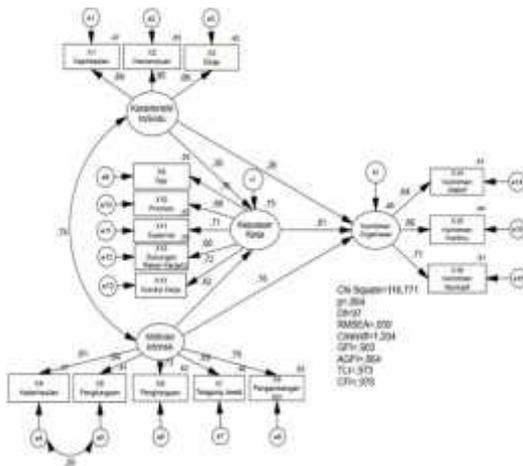
1. Manajemen dapat memfokuskan pada peningkatan kepuasan kerja jika ingin meningkatkan komitmen organisasi, khususnya pada indikator kepuasan kerja yang memiliki nilai terendah yaitu promosi. Disini manajemen dapat menerapkan sistem promosi yang adil dan terbuka.
2. Untuk meningkatkan motivasi intrinsik khususnya pada indikator pekerjaan itu sendiri yang memiliki nilai terendah, maka disarankan kepada manajemen untuk melakukan mutasi jabatan secara berkala dari suatu pekerjaan atau jabatan ke pekerjaan atau jabatan lain.
3. Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan menambah variabel kepemimpinan dan budaya organisasi..

Daftar Pustaka

Alex S, Nitisemito, 2000, “*Manajemen Personalita : Manajemen Sumber*

- Daya Manusia*”, Ed.3, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Ardi M Noer, 2013, “*Tesis: Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Komitmen Pegawai Pada Universitas Pendidikan Indonesia*,” Univesitas Pendidikan Indonesia.
- Arief Subyantoro, 2009, “Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja,” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol.II No.1 Maret 2009*
- Augusty T. Ferdinand, A, 2000, “*Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Basthoumi, 2012, “Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang” *Jurnal Aplikasi Manajemen/Volume 10/Nomor 4/Desember 2012*.
- Beach, D. S., 1980, “*Personel: The Management of People at Work*,” MacMilland Publishing.Co
- Brian, Tracy, 2011, “*Full Engagement : Menginspirasi, Memotivasi dan Menggali Potensi Terbaik Karyawan Anda*”, Elex Media Komputindo.
- Buraida, Mochammad Afifuddin & Tripoli, 2012, “Pengaruh Karakteristik, Perilaku, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Tenaga Kerja Konstruksi Terhadap Prestasi Kerja Pada Proyek Konstruksi Gedung Di Kota Banda Aceh,” *Jurnal Teknik Sipil Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 1, No. 1, Agustus 2012*.
- Campbell, S.P. & Campbell, R.J., 1990, “Productivity in Organizations New Perspective from Industrial and Organizational Psychology”. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Cetin, Munevver Olcum, 2006, “The Relationship Between Job Satisfaction Occupational and Organizational Commitment of Academics”, *Journal of American Academy of Bussiness*, 8 (1), p. 78-88
- Choong, Wong & Lau, 2011, “Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study” *International Refereed Research Journal. www.researchersworlld.com, Vol.– II, Issue –4, Oct. 2011*
- Crowl TK., Sally, Podell, 1997, “*Educational Psychology*” New York : Blackwell Synergy
- Darmawan, Didit, 2013, “*Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*”, Pena Semesta.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000, “*Self Determination Theory Motivation*”, [online]. Retrieved from <http://www.selfdeterminationtheory.org/> (diakses pada 12 Mei 2015).
- Eva Kris Diana Devi, 2009, “*Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening*”, Thesis
- Gibson, et al., 2000, “*Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*”, Edisi ke-5, Cetakan ke-3, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Grant, Ken et al, 2001, “The Role of Satisfaction With Territory Design on The Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople”, *Journal of The Academy of Marketing Sciences*, Vol. 23, No. 2, p. 165 – 178
- Hadari, Nawawi, 2000, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Handoko, Hani, 2002, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu., 2001, “*Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengertian*

- Dasar, Pengertian dan Masalah*”, Jakarta : PT. Toko Gunung Agung
- Henri, Simamora, 2004, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Edisi ke-3, STIE YKPN, Yogyakarta
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, 2003, “*Perilaku Organisasi*”, Edisi Pertama, Jakarta : Penerbit Salemba.
- Luthans, Fred, 1998, “*Organizational Behavior*”, Eight Edition, McGraw-Hill Book co-Singapore.
- Malayu S.P. Hasibuan, 2007, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Ed. Revisi 9, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara., 2013, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jakarta : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathiew & Jones, 1991, “Further Evidence For The Discriminant Validity Measures of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Involvement”, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 161.
- McNeese –Smith, Donna, 1996, “*Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment* ” Hospital & Health Services Administration, Vol. 41: 2, p. 160-175
- Miftah, Thoha, 2014, “*Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*”, Jakarta : Rajawali Pers
- Moorhead, Griffin, 2013, “*Perilaku Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*”, Jakarta : Salemba Empat.
- Ncube and Samuel, 2014, “Revisiting Employee Motivation and Job Satisfaction within the Context of an Emerging Economy: Theoretical Representation and Developing the Model” *Mediterranean Journal of Social Sciences MC SER Publishing, Rome-Italy, Vol. 5 No. 9*
- Nursiani, Thoyib dan Sudiro, 2010, “Karakteristik Pembentuk Motivasi Kerja dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Pegawai,” *Jurnal Wacana Vol.13 No.3 Juli 2010*
- Prihatin Lumbanraja, 2009, “Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi”, *Jurnal Aplikasi Manajemen/Volume7/Nomor2/ Mei 2009*
- Randall and Jackson, 1997, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21, Terjemahan*”, Jakarta : Erlangga.
- Rina Friska, 2010, “*Tesis: Pengaruh Karakteristik Individu Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan*” Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A., 2008, “*Perilaku Organisasi*”, Edisi Dua Belas, Penerjemah : Diana Angelica Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A., 2015, “*Perilaku Organisasi*”, Edisi Enam Belas, Penerjemah : Ratna Saraswati dan Febriella Sirait Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Setyowati, 2013, “*Organisasi dan Kepemimpinan Modern*”, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Tella, A., Ayeni, C.O, dan Popoola, S.O, 2007, “Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment Of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria” *Journal of Psychology*.
- Wuryato, Edy, 2010, “*Tesis: Hubungan Antara Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu Perawatan Dengan Kepuasan Perawat Di Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang*” Universitas Indonesia.
- Yuen-Onn Choong, Kee-Luen Wong & Teck-Chai Lau, 2011, “Intrinsic



Tabel 4

			C.R.	P	Keterangan
KK	<---	KI	2,099	,036	Signifikan
KK	<---	MI	4,146	***	Signifikan
KO	<---	KI	1,739	,082	Tidak Signifikan
KO	<---	MI	,994	,320	Tidak Signifikan
KO	<---	KK	2,922	,003	Signifikan