

## KECOCOKAN KARATERISTIK PEKERJAAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENDIDIK

Sih Darmi Astuti

[astuti\\_sda@yahoo.com](mailto:astuti_sda@yahoo.com)

Kusni Ingsih

[kusni\\_ingsih@yahoo.com](mailto:kusni_ingsih@yahoo.com)

FEB Universitas Dian Nuswantoro

### Abstract

*This study investigated and analyzed the influence of skill variety and feed back of Job characteristics on teacher performances via job satisfaction and organizational commitment. The population of this research is Teacher of Early Childhood Education (Paud) Non-Formal in Rembang whereas 1.040 people. The tehniq ue is purposive sampling. This involves Paud teachers in Rembang Regency as sampling who have been employed for 3 years and achieved at least middle school (SLTP) graduated. The sample of this research 120 respondent.*

*The methods of this research are linear regression and Path analysis. The study found to improve performance in 5 ways as follows: (1) feed back of job characteristics was direct influence on performance; (2) feed back also influence on performance and continuance commitment as mediation; (3) feed back was influence on performance and promotion of satisfaction as mediation; 4) feed back was influence on teacher performance and job satisfaction as mediation; and (5) skill variety influence on Teacher performance and job satisfaction as mediation.*

*Keywords: skill variety, feed back, job satisfaction, organizational commitment, and performance*

### PENDAHULUAN

Pengembangan SDM menjadi masalah yang sentral karena persaingan dalam dunia global saat ini, tidak hanya persaingan yang bersifat material, tetapi menuju persaingan pengembangan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan kemampuan (*ability*) (The Liang Gie, 2001). Pemanfaatan SDM sebagai modal dasar, harus diikuti dengan pengembangan dan pembaharuan keahlian sumber daya manusia, agar setiap anggota organisasi mampu merespon dengan tepat setiap perubahan yang terjadi (Probosari, 2003). Pengembangan akan dilakukan berdasarkan kebutuhan, termasuk bagaimana dan faktor apa yang harus dikembangkan.

Pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan akan lebih bernilai apabila memiliki karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan, namun sebaliknya apabila karakteristik pekerjaannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan maka akan muncul suatu ketidakpuasan, sehingga akan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang terlibat didalamnya. Beberapa studi menemukan hal yang berbeda. Kahya, E. (2007), Adianto, H., dkk (2005), dan Gunastri (2009) menemukan bahwa karakteristik berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sebaliknya studi Astuti, dkk (2010) dan Tuhelelu, A. (2010)

menemukan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Saat ini, Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) berkembang pesat. Jumlah lembaga PAUD seperti Kelompok Bermain (KB) meningkat. Peningkatan kesadaran akan pentingnya masa emas (*golden age*) berperan besar dalam membuat perubahan ini. Salah satu tahapan penting dalam perkembangan anak adalah ketika anak lahir sampai dengan 6 tahun, terutama usia 3 tahun sampai dengan 6 tahun. Pada tahapan ini anak mulai mengalami perkembangan fisik, perkembangan intelektual, emosional, dan sosial. Perkembangan mental dan fisik yang tinggi terjadi pada kurun waktu ini. Pendidikan dimulai dari saat mereka lahir sampai dengan anak mulai mengikuti kelompok bermain dan TK. Kemampuan belajar dari manusia kemudian terus berlanjut selama hidup mereka tetapi berbeda intensitasnya dengan yang ditunjukkan dalam tahun-tahun prasekolah. Oleh karena itu, pendidik Anak Usia Dini memegang peranan penting dalam memberikan pengalaman positif awal pembelajaran untuk membantu intelektual, perkembangan sosial, dan emosional dan meletakkan dasar kesuksesan anak di masa yang akan datang. Pendidik PAUD non formal penting untuk memiliki pengetahuan tentang budaya, bahasa dan keaksaraan belajar dari anak-anak. Mereka perlu memiliki keterampilan yang memadai dalam membimbing anak usia dini.

Pada pendidikan anak usia dini, pendidik PAUD berhadapan dengan kompetensi-kompetensi yang harus dipenuhi. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, pada bab I pasal 1 ayat 14 memuat bahwa pendidikan anak usia dini adalah upaya pembinaan kepada anak sejak lahir sampai dengan usia 6 tahun dengan pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut. Pendidik seharusnya mampu mengubah sikap dan perilaku dengan meningkatkan dan mengembangkan diri sesuai kompetensi sehingga dapat menghadapi tantangan dan perubahan. Perubahan ini membutuhkan kesediaan dari pendidik untuk mau meningkatkan komitmen sehingga dapat meningkatkan kinerja, hal ini sesuai dengan lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tanggal 4 Mei 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan kompetensi Guru, bahwa kualifikasi akademik guru PAUD/TK/RA harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S-1) dalam bidang pendidikan anak usia dini atau Psikologi yang diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

Kabupaten Rembang merupakan salah satu wilayah yang memiliki perhatian besar untuk pendidikan anak usia dini. Berdasarkan data dari Dinas Pendidikan Kabupaten Rembang, hingga tahun 2013 terdapat sebanyak 1040 pendidik yang bernaung di organisasi Himpunan Pendidik Anak Usia Dini Indonesia (HIMPAUDI) Kabupaten Rembang. Dari tingkat pendidikan, diketahui 20% pendidik anak usia dini yang ada di Kabupaten Rembang, pendidikan terakhirnya S1, yang lainnya adalah lulusan SLTP, SLTA, D-I, D-II, D-III. Tentu saja hal ini menjadi permasalahan yang apabila dibiarkan berlarut-larut akan berdampak pada kelangsungan organisasi itu. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam kelangsungan suatu organisasi, termasuk HIMPAUDI (Himpunan Pendidik Anak Usia Dini Indonesia).

Sejak tahun 2007 Pemerintah Kabupaten Rembang telah mengalokasikan anggaran khusus untuk PAUD yang setiap tahunnya semakin meningkat. Berdasarkan data dari Dinas Pendidikan Kabupaten Rembang anggaran dari APBD Kabupaten yang dialokasikan untuk PAUD dari tahun 2007 ke tahun 2008 adalah sebesar 163,5% (dengan menggunakan basis tahun 2007), tahun 2009 sebesar 325,5%, tahun 2010 sebesar 335%, tahun 2011 sebesar 341%, tahun 2012 sebesar 521%, dan yang terakhir tahun 2013 naik secara fantastis hingga sebesar 2.542% (Disdik Kab Rembang, 2013).

Anggaran yang meningkat drastis dengan kualifikasi pendidikan pendidik yang belum memadai menjadi perhatian tersendiri bagi Pemda Rembang. Pemerintah Kabupaten

Rembang menyadari bahwa pendidikan anak usia dini memiliki peranan penting sehingga membutuhkan perhatian dan penanganan secara khusus, termasuk mengenai SDM yang ada. Oleh karena itu, melalui penelitian ini diharapkan dapat diketahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pendidik PAUD di Kabupaten Rembang.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### A. Ragam Keahlian (*skill variety*)

Teori ini merupakan bagian dari konsep karakteristik pekerjaan yang merupakan uraian karakteristik pekerjaan dari suatu pekerjaan tertentu. Variasi keterampilan/ragam keahlian adalah suatu tingkat dimana suatu pekerjaan membutuhkan variasi aktivitas untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan memanfaatkan sejumlah keterampilan dan bakat orang yang melaksanakannya, jika suatu tugas mengharuskan seseorang menggunakannya semakin banyak keterampilan dan bakat maka pekerjaan itu dirasakan semakin berat.

Konsep dari karakteristik pekerjaan didasari oleh adanya suatu pola pikir bagaimana cara membuat sesuatu memiliki sifat yang dapat meningkatkan peningkatan terhadap kemampuan kerja dan kepuasan kerja serta penurunan tingkat kemangkiran dan karakteristik pekerjaan tertentu, sesuai kebutuhan individu tentu dapat memberikan kepuasan pada proses selanjutnya dapat mempengaruhi motivasi kerja. Teori ini hanya melibatkan aspek pekerjaan yang berfungsi sebagai pendorong motivasi bagi individu yang mengerjakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien. Karakteristik pekerjaan merupakan kondisi dari tugas-tugas pekerjaan itu sendiri (Wall & Martin dalam Spector 1991).

Terdapat lima dimensi dalam karakteristik pekerjaan, yaitu variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik pekerjaan (Mathis & Jackson, 2001). Kelima dimensi utama karakteristik pekerjaan mempengaruhi tanggung jawab dan penyelesaian tugas masing-masing. Sedangkan menurut Hackman et.al (1992), karakteristik pekerjaan dapat menyebabkan pengalaman positif ketika bekerja dengan baik. Hal ini akan menghasilkan dorongan bagi individu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Karakteristik pekerjaan dapat dikatakan sebagai penilaian seseorang tentang apa yang dilakukan dalam pekerjaan untuk meningkatkan kinerja dari berbagai karakteristik seperti bentuk pekerjaan, wewenang dan kondisi atau pengalaman yang terjadi pada setiap pekerjaan. Terdapat lima faktor dalam karakteristik pekerjaan menurut Hackman J.R dan G.

R Oldham yaitu: *skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feed back.*

### B. Tugas dan Otonomi (*task and autonomy*)

Tugas dan otonomi merupakan penggabungan dari identitas tugas, sig nifikansi tugas, dan otonomi. Tiga faktor ini adalah bagian dari dimensi karakteristik yang disampaikan oleh Hackman et al. (1992). Identitas tugas adalah suatu tingkat dimana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh dan teridentifikasi yaitu melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang dapat dilihat. Orang akan lebih menghargai pekerjaannya secara menyeluruh dibandingkan jika melakukan pekerjaan yang hanya merupakan bagian kecil dari seluruh pekerjaan. Adapun signifikan tugas adalah suatu tingkat dimana suatu pekerjaan memiliki akibat penting bagi kehidupan orang lain dalam suatu organisasi atau dalam masyarakat yang lebih luas. Jika seseorang yang merasakan pekerjaan yang dilakukannya mempunyai akibat atau dampak penting pada keadaan fisik atau mental orang lain, maka orang tersebut akan merasakan pekerjaan yang berarti. Otonomi (*autonomy*) adalah suatu tingkat dimana suatu pekerjaan yang memberikan kebebasan kepada individu untuk menjadwalkan dan menentukan prosedur pelaksanaan pekerjaan tersebut, jika suatu pekerjaan memberikan otonomi tertentu kepada orang yang melakukannya, maka hasil pekerjaannya dianggap bergantung pada usaha inisiatif dan keputusan orang itu kurang bergantung pada industri atasan atau prosedur manual kerja. Jika otonomi yang diberikan kepada seseorang semakin besar, maka ia akan melaksanakan tanggung jawab pribadi terhadap keberhasilan dan kegagalan pekerjaan dan bersedia memberikan tanggung jawab hasil pekerjaan yang dilakukan.

### C. Umpan balik

Umpan balik dari pekerjaan adalah suatu tingkat dimana pelaksanaan suatu pekerjaan memberikan informasi langsung dan jelas mengenai efektifitas hasil kerjanya. Jika umpan balik hasil dari kerjanya yang akan diterima semakin besar, maka seseorang akan lebih mengetahui informasi hasil pekerjaannya Hackman et al. (1992).

### D. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan (Robbins, 2002).

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif

dari seorang individu terhadap pekerjaan mereka (Greenberg & Baron, 2008). Juga didefinisikan sebagai perasaan positif tentang satu tugas berdasarkan evaluasi dari satu karakteristik pekerjaan (Robbins & Judge, 2011). Menurut Smith (1969), kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan seorang pekerja tentang pekerjaannya. Demikian pula, George dan Jones (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan kepercayaan seseorang tentang pekerjaan mereka saat ini. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003), kepuasan kerja pada dasarnya adalah sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan supervisor, melekat pada kebijakan dan prosedur organisasi, menerima kondisi kerja, dan memenuhi standar kinerja yang diperlukan untuk beberapa nama (Robbins dan Judge, 2011). Berdasarkan itu, masyarakat menilai kepuasan atau ketidakpuasan bukanlah pekerjaan mudah, dikutip dari jurnal "*Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda*" (Ghazzawi, 2008). Berdasarkan uraian diatas, maka definisi kepuasan kerja ialah sikap atau evaluasi seorang karyawan sejauh mana karyawan tersebut menyukai perkerjaannya.

Banyak orang mempercayai bahwa pekerja yang senang adalah pekerja yang produktif. Robbins (2002) mengatakan bahwa pekerja yang senang belum tentu ia pekerja yang produktif. Greenberg dan Baron (2003) mengatakan bahwa banyak penelitian menemukan hubungan antara kepuasan kerja dan *performance* sangat rendah, dikarenakan oleh sedikit sekali ruang untuk melakukan perubahan kinerja karena dibatasi oleh pekerjaan yang diterima, dan sebenarnya tidak ada hubungan secara langsung antara kepuasan kerja dan kinerja.

### E. Komitmen Organisasional

Komitmen terhadap organisasi merupakan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi dan sejauh mana kemampuan untuk mengidentifikasi dirinya terhadap suatu organisasi tertentu. Menurut William dan Hazer (1986), komitmen organisasional adalah tingkat identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, seperti loyalitas seseorang terhadap organisasi maupun kesesuaian dengan tujuan organisasi. Meyer dan Allen (1997) dan Wayne (1997) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Terdapat beberapa ciri dari komitmen organisasional, di antaranya kepercayaan yang kuat terhadap organisasi, menerima tujuan-tujuan dan nilai-nilaiorganisasi, kesediaan melakukan sesuatu untuk

kepentingan organisasi, dan mampu memelihara hubungan dengan organisasi (Meyer, et al, 1997).

Terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif yang menekankan pendekatan emosional individu dalam suatu organisasi, komitmen *continuance* yaitu hasrat untuk bertahan dalam organisasi, sudah ada pertimbangan *costs* dan *benefits* dari suatu keputusan ketika meninggalkan suatu organisasi, dan komitmen normatif adalah munculnya perasaan kewajiban dari individu untuk bertahan dalam organisasi.

Komitmen yang tak kalah pentingnya untuk dimiliki oleh seorang pendidik adalah komitmen organisasional. Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Modway et al, 1982 dalam Trisaningsih, 2003). Trisaningsih (2003) mengemukakan jika seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama dan untuk bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya (Robbins, 2002: 140).

Meyer dan Allen (1991, 1997) mengemukakan tiga komponen mengenai komitmen organisasi antara lain: (1). Komitmen afektif (*affective commitment*), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis terhadap organisasi, (2). Komitmen kontinuan (*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. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena dia membutuhkan organisasi tersebut, (3). Komitmen normatif (*normative commitment*), timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

## 6. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu

(Robbins, et al. 2003). Kinerja dapat diartikan sebagai suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, atau suatu hasil karya yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Armstrong dan Baron (2005) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dalam jurnal penelitian "*Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies*" (Pitts, 2009) pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Mangkunegara (2000) dalam bukunya "*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*", kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Definisi kinerja karyawan menurut Bernandin dan Russell (1998) yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes dalam bukunya yang berjudul "*Human Resource Management*" adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Berdasarkan uraian ini, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan setiap tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

Gibson *et al.* (2003) menyatakan bahwa *job performance* merupakan hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan lainnya. Kinerja merupakan kontribusi yang diberikan anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja. Astuti, Subagyo, dan Adriyanto (2010) dalam jurnal *Manajemen dan Bisnis Benefit* membahas tentang pengaruh karakteristik dan motivasi terhadap komitmen organisasional serta dampaknya terhadap kinerja pegawai di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Kementerian Agama. Fenomena yang diangkat oleh Astuti, dkk (2010) adalah masih adanya pegawai yang belum menjalankan tupoksinya karena kompleksitas pekerjaan sehingga terjadi penurunan kinerja meskipun sarana prasarana sudah terpenuhi. Dari hasil penelitian diketahui bahwa karakteristik pekerjaan dan motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen

organisasional, karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja, motivasi, dan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja, dan komitmen organisasional tidak mampu memediasi karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja.

Sementara Rini (2001) pada Orasi Bisnis Edisi ke-2 membahas tentang pengaruh kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Wisata Palembang. Rendahnya kepuasan kerja menjadi titik awal dalam penelitian yang dilakukan terhadap individu karyawan Hotel Wisata Palembang dengan melakukan survei terhadap karyawan sebanyak 159 orang. Studi menemukan bahwa kompensasi dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh lebih besar dibanding kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Djastuti (2011) dalam Jurnal Bisnis dan Akuntansi membahas tentang pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi karyawan tingkat manajerial perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah. Djastuti melihat bahwa manajemen, rancangan pekerjaan, dan komitmen organisasi merupakan konsep yang berperan penting dalam keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Karyawan perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah menilai dimensi karakteristik pekerjaan sangat diperlukan. Studi menemukan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dengan dukungan karakteristik pekerjaan yang baik pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Astuti (2010) dalam Jurnal Bisnis dan Ekonomi menjelaskan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepuasan kerja. Studi ini melihat model *Person-Organization Fit* (P-O Fit Model) yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Obyek penelitian ini dalam menerapkan model P-O Fit adalah Karoseri Laksana yang berada di Ungaran. Untuk menunjang kinerja yang perlu diperhatikan tidak hanya kecocokan antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*person-job fit*) tetapi perlu juga mempertimbangkan kecocokan nilai individu dengan organisasi.

Adianto (2005) juga melihat adanya pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Studi menemukan bahwa para operator di bagian produksi pada PT Candratex Sejati dalam hal karakteristik pekerjaan perlu adanya peningkatan hubungan antara bawahan dan atasan. Inisiatif dari para karyawan juga diharapkan meningkat dengan adanya kepuasan kerja. Studi juga menemukan bahwa kepuasan dari eksternal seperti imbalan, tunjangan juga meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Penelitian Christina dan Sunjoyo tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh identifikasi organisasional juga menjadi acuan dalam penulisan tesis ini. Christina dan Sunjoyo menjelaskan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja (intrinsik dan ekstrinsik) terhadap komitmen organisasional secara positif (afektif, normatif, dan *continuence* atau berkelanjutan) yang dimediasi oleh identifikasi organisasional.

Karakteristik pekerjaan (khususnya dalam ragam keahlian dan umpan balik) merupakan salah satu faktor yang mendorong tenaga pendidik untuk dapat berkembang. Ketika pendidik mengetahui tentang hal-hal apa yang harus dikembangkan sehubungan dengan tugasnya, maka hal ini menjadi efektif untuk lebih maju. Pendidik yang mendapat kepastian tentang apa yang harus dilakukan, maka akan dapat mencapai kepuasan kerja. Pendidik yang puas (dalam pekerjaan, lingkungan, dan promosi) akan sangat mungkin memiliki komitmen (kontinuan dan normatif) terhadap organisasi dan profesi juga memiliki peran dalam menciptakan kinerja. Berdasarkan kerangka pemikiran ini, maka dapat disusun dalam hipotesis secara terinci seperti di bawah ini.

#### *Hubungan Ragam Keahlian Pekerjaan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional*

Ragam keahlian pekerjaan merupakan salah satu faktor yang mendorong sumber daya manusia dalam sebuah organisasi terlibat dalam membentuk *goal congruence*, membuat sumber daya manusia melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, membuat sumber daya manusia meraih kepuasan (*satisfaction*) dalam pekerjaan mereka. Pendidik yang puas akan semakin loyal terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan organisasi. Jika komitmen pendidik tinggi maka hal tersebut akan mendorong semangat kerja pendidik, tingkat keterlibatan dalam organisasi, dan kinerja pendidik menjadi tinggi pula. Dengan adanya komitmen pendidik yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja pendidik tersebut.

Pendidik cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Ragam keahlian pada pekerjaan para pendidik tersebut akan meningkatkan kepuasan kerjanya dan pada akhirnya kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen normative pendidik terhadap organisasinya. Pendidik akan semakin loyal terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan organisasi. Jika komitmen pendidik tinggi maka akan mendorong semangat kerja pendidik sehingga kinerja pendidik menjadi tinggi pula. Dengan adanya komitmen

pendidik yang tinggi akan meningkatkan kinerja pendidik tersebut. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat disusun hipotesis 1 sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Ragam keahlian berpengaruh terhadap kinerja pendidik melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional

#### *Hubungan Tugas dan Otonomi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional*

Seorang pendidik yang mendapatkan otonomi dalam pekerjaan yang tinggi maka akan menciptakan kepuasan kerja mereka. Pendidik yang puas akan memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya. Berdasarkan hal ini maka pendidik akan memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pendidik akan semakin loyal terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan organisasi. Jika komitmen pendidik tinggi maka hal tersebut akan mendorong semangat kerja pendidik dan kinerja pendidik menjadi tinggi pula. Dengan adanya komitmen pendidik yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja pendidik tersebut.

Otonomi yang diterima dari pekerjaan merupakan kekuatan yang mendorong seseorang pendidik yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Otonomi pada pekerjaan ini merupakan salah satu faktor yang mendorong sumber daya manusia dalam sebuah organisasi untuk lebih bertanggung jawab dan bekerja lebih baik. Melalui dorongan ini pendidik akan memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya serta disiplin, sehingga akan mampu menciptakan kepuasan kerja pendidik. Pendidik yang puas, akan semakin loyal terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan organisasi. Jika komitmen pendidik tinggi maka akan mendorong semangat kerja pendidik dan pada akhirnya kinerja pendidik menjadi tinggi pula. Dengan adanya otonomi dari pekerjaan, maka akan menciptakan kepuasan kerja mereka, dan pada akhirnya komitmen pendidik yang tinggi sehingga akan meningkatkan kinerja pendidik tersebut. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat disusun hipotesis 2 sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Tugas dan Otonomi berpengaruh terhadap kinerja pendidik melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional

#### *Hubungan Umpan Balik Pekerjaan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional*

Apabila seorang pendidik mendapatkan umpan balik pekerjaan yang tinggi maka akan menciptakan kepuasan kerja mereka. Pendidik yang puas akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya, sehingga pendidik akan memiliki tanggung jawab dalam

menyelesaikan tugas pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pendidik akan semakin loyal terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan organisasi. Jika komitmen pendidik tinggi maka akan mendorong semangat kerja pendidik dan pada akhirnya kinerja pendidik menjadi tinggi pula. Dengan adanya komitmen pendidik yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja pendidik tersebut.

Umpan balik pekerjaan merupakan kekuatan yang mendorong seorang pendidik yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Umpan balik pada pekerjaan ini merupakan salah satu faktor yang mendorong sumber daya manusia dalam sebuah organisasi bekerja lebih baik dan tanggung jawab. Melalui dorongan ini pendidik akan memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya serta disiplin, sehingga akan mampu menciptakan kepuasan kerja pendidik. Pendidik yang puas, akan semakin loyal terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan organisasi. Jika komitmen pendidik tinggi maka akan mendorong semangat kerja pendidik dan pada akhirnya kinerja pendidik menjadi tinggi pula. Dengan adanya umpan balik pada pekerjaan, maka akan menciptakan kepuasan kerja mereka, dan pada akhirnya komitmen pendidik yang tinggi sehingga akan meningkatkan kinerja pendidik tersebut. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat disusun hipotesis 3 sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Umpan balik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pendidik melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional

## **METODE PENELITIAN**

Obyek penelitian ini adalah Pendidik PAUD non formal yang berlokasi di empat belas wilayah Kecamatan di Kabupaten Rembang. Obyek ini dipilih dengan pertimbangan bahwa program PPAUD kab. Rembang merupakan salah satu dari 7 kabupaten yang mendapat penghargaan tingkat nasional. PPAUD kab Rembang membawahi 120 lembaga, yang pada tahun 2010 pernah mendapat penghargaan nasional karena: pengelolaan keuangan tanpa penyimpangan selama tahun 2007-2013, dapat memotivasi masyarakat, dll. Bentuk penghargaan ini salah satunya adalah mengikutkan pengelola PAUD dalam program pelatihan di Australia (kerjasama dengan Bank Dunia), sehingga pengelolaan menjadi semakin baik. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Pendidik PAUD Non Formal yang berjumlah 1040 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive*, dengan kriteria memiliki masa kerja minimal 3 tahun dan pendidikan minimal SLTP, sehingga diperoleh sampel sebanyak 120

orang. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan survey.

Definisi konsep dan operasional dalam studi ini yaitu: Ragam keahlian adalah suatu tingkat dimana suatu pekerjaan membutuhkan variasi aktivitas untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan memanfaatkan sejumlah keterampilan dan bakat orang yang melaksanakannya (Hackman et al., 1992), yang diukur dengan 3 item, Tugas dan otonomi adalah suatu tingkat dimana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dan otonomi secara menyeluruh dan teridentifikasi yaitu melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang dapat dilihat (Hackman et al., 1992), yang diukur dengan 7 item, Umpan balik dari pekerjaan adalah suatu tingkat dimana pelaksanaan suatu pekerjaan memberikan informasi langsung dan jelas mengenai efektifitas hasil kerjanya (Hackman et al., 1992), yang diukur dengan 4 item. Variabel kepuasan kerja menggunakan konsep Robbins (1996) dengan 4 dimensi yaitu: Kepuasan pada pekerjaan didefinisikan sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang diukur dengan 3 item, Kepuasan pada lingkungan didefinisikan sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap lingkungan pekerjaannya, yang diukur dengan 7 item, Kepuasan pada insentif didefinisikan sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap insentif yang diterimanya, yang diukur dengan 3 item, dan Kepuasan pada promosi didefinisikan sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap promosi dalam pekerjaannya, yang diukur dengan 3 item. Komitmen Organisasional menggunakan konsep Meyer & Allen (1997) dengan 3 dimensi, yaitu Komitmen Afektif adalah komitmen yang terjadi apabila karyawan memiliki rasa ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis terhadap organisasi, yang diukur dengan 4 item, Komitmen Kontinuan (*continuance commitment*) adalah komitmen yang muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain, yang diukur dengan 4 item, dan Komitmen Normatif (*normative commitment*) adalah komitmen yang timbul dari nilai-nilai diri karyawan sendiri, yang diukur dengan 4 item. Sedangkan variabel kinerja didefinisikan dengan hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan lainnya (Gibson et al., 2003) yang diukur dengan 11 item.

Analisis ini untuk meneliti pengaruh dari beberapa variabel independen (variabel bebas) X terhadap variabel dependen Y. Adapun rumusnya adalah:

$$Y_{1a,b,c,d} = a_1 + b_{1a,b,c}X_{1,2,3} + e_1$$

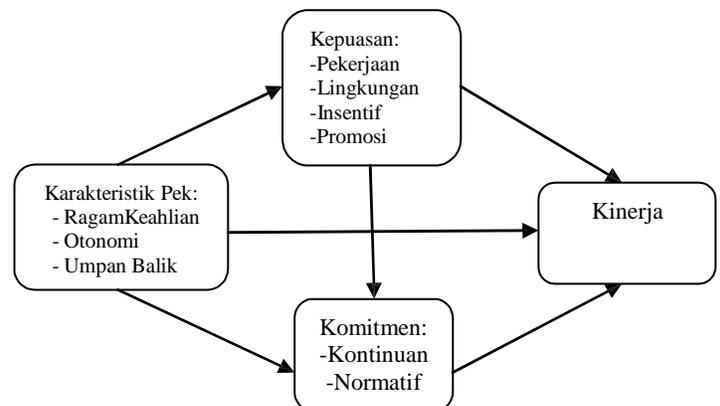
$$Y_{2a,b} = a_2 + b_{2a,b,c}X_{1,2,3} + b_{3a,b,c,d}Y_1 + e_2$$

$$Y_3 = a_3 + b_{4a,b,c}X_{1,2,3} + b_{5a,b,c,d}Y_1 + b_{6a,b}Y_2 + e_3$$

Keterangan :

- $Y_3$  = kinerja pendidik
- $Y_{2a,b}$  = komitmen organisasional (kontinuan dan normatif)
- $Y_{1a,b,c,d}$  = kepuasan kerja (pekerjaan, lingkungan, insentif, promosi)
- $X$  = Karakteristik pekerjaan (ragam keahlian, otonomi, dan umpan balik)
- $a$  = konstanta
- $b_{1-6}$  = koefisien variabel independen
- $e$  = eror

Model grafis hubungan antar variabel dalam studi ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Empiris

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hampir semua responden adalah wanita yaitu sebesar 97,5%, dengan sebagian besar pendidikan masih SLTA (52,5%), yang usia mereka berkisar 31-40 tahun dengan lama kerja berkisar 3-5 tahun. Hal ini didasarkan bahwa program PAUD secara formal belum lama diselenggarakan, disamping itu para pendidik memang hamper semuanya wanita karena dianggap lebih sabar dan identik dengan tugas-tugas merawat anak.

Langkah kedua dalam analisis ini adalah menilai rata-rata terhadap tanggapan responden, menguji instrumen penelitian dengan validitas dan reliabilitas. Baris terakhir menunjukkan nilai rata-rata untuk setiap dimensi dari variabel yang diuji, dimana untuk insentif menunjukkan rata-rata terendah (3,011), sedangkan tugas otonomi

menunjukkan rata-rata yang tertinggi (6,110). Hasil pengujian instrumen penelitian untuk reliabilitas (yang ditunjukkan pada diagonal) memperlihatkan nilai yang bagus, yaitu bahwa untuk semua variabel memberikan nilai lebih dari 0,8, sementara untuk validitas dengan menggunakan factor analisis untuk melihat dimensi yang terbentuk, apakah masih konsisten dengan teori yang digunakan, seperti ditunjukkan pada tabel 1-4:

**Tabel 1.**

**Faktor Analisis Karakteristik Pekerjaan**

	Component		
	1	2	3
x.1			.917
x.2			.697
x.3	.558		
x.4	.531		
x.5	.788		
x.6	.970		
x.7	.637		
x.8	.655		
x.9	.817		
x.10		.770	
x.11		.661	
x.12		.523	
x.13		.862	

Hasil pengujian validitas di atas menunjukkan bahwa dimensi terbentuk sesuai dengan konsep yang digunakan, yaitu terdiri dari tiga dimensi, yaitu untuk ragam keahlian memiliki nilai *loading* berkisar 0,525-0,917, tugas otonomi berkisar 0,531-0,970, umpan balik berkisar 0,523-0,770.

**Tabel 2**

**Faktor Analisis Kepuasan Kerja**

	Component			
	1	2	3	4
y1.1				.627
y1.2				.801

y1.3			.909
y1.4	.502		
y1.5	.668		
y1.6	.935		
y1.7	.619		
y1.9	.728		
y1.10	.511		
y1.11		.945	
y1.12		.938	
y1.13		.895	
y1.14			-.925
y1.15			-.944
y1.16			-.945

Hasil pengujian validitas di atas menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja terbentuk sesuai dengan konsep yang digunakan, yaitu terdiri dari empat dimensi, yaitu kepuasan pada pekerjaan yang menghasilkan nilai *loading* berkisar 0,627-0,909, kepuasan pada lingkungan berkisar 0,502-0,935, kepuasan pada insentif berkisar 0,895-0,945, kepuasan pada promosi berkisar 0,925-0,945

**Tabel 3**

**Faktor Analisis Komitmen Organisasional**

	Component	
	1	2
y2.1	.876	
y2.2	.514	
y2.3	.400	
y2.4		.819
y2.5		.920
y2.6		.901
y2.7		.907
y2.8		.676
y2.9	.883	
y2.10	.898	
y2.11	.868	

y2.12	.880
-------	------

Hasil pengujian validitas di atas menunjukkan bahwa variable komitmen organisasional tidak sesuai dengan konsep yang digunakan, yang seharusnya menggunakan tiga dimensi, namun ternyata di obyek hanya terbentuk dua dimensi yaitu dimensi kontinuan dan dimensi normative, dengan *loading* untuk komitmen kontinuan berkisar 0,676-0,923, dan untuk komitmen normative berkisar 0,400-0,898, sedangkan komitmen afektif tidak terbentuk. Hal ini terjadi karena pendidik PAUD non formal tidak memiliki ikatan emosional/afektif dengan organisasi.

**Tabel 4**  
**Faktor Analisis Kinerja**

	Component
	1
y3.1	.830
y3.2	.879
y3.3	.906
y3.4	.881
y3.6	.859
y3.7	.830
y3.8	.827
y3.9	.840
y3.10	.831
y3.11	.863

Hasil pengujian validitas di atas menunjukkan bahwa variabel kinerja memiliki *loading* berkisar 0,827-0,906, dengan 1 item yang tidak valid, yaitu indikator Y3.5. Hasil analisis korelasi antar variabel menunjukkan hubungan yang lemah, kecuali untuk hubungan kinerja dan komitmen normative.

**Tabel 5**  
**Korelasi, Mean, dan Reliabilitas**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	RK	TO	UB	Pek	L	I	Pro	K	N	Kin
1	0,83									
2	0,70	0,92								
3	0,69	0,72	0,86							
4	0,63	0,61	0,68	0,85						
5	0,56	0,59	0,80	0,60	0,88					
6	0,12	0,19	0,20	0,15	0,27	0,92				

7	0,45	0,47	0,63	0,43	0,65	0,12	0,97			
8	0,27	0,28	0,41	0,28	0,28	0,31	0,24	0,90		
9	0,46	0,63	0,79	0,60	0,71	0,10	0,58	0,48	0,90	
10	0,59	0,62	0,83	0,72	0,77	0,10	0,70	0,41	0,80	0,958
*	6,02	6,11	5,98	5,87	5,72	3,01	4,85	4,45	5,46	5,763

\*: mean

Studi ini akan menunjukkan model yang paling fit yang dapat mendekati model yang sesungguhnya, dengan membandingkan uji model bagi pengaruhnya terhadap kinerja, sedangkan model yang paling tidak fit ditemukan pada pengaruhnya terhadap komitmen kontinuan.

**Tabel 6**  
**Hasil Regresi Linear Berganda**

VARIABEL		KETERANGAN	
Model	Dependen	Independen	
1	Kepuasan pd pek	Ragam Keahlian	Signifikan
		Otonomi	Tidak Signifikan
		Umpan Balik	Signifikan
2	Kepuasan pd Lingk	Ragam Keahlian	Tidak Signifikan
		Otonomi	Tidak Signifikan
		Umpan Balik	Signifikan
3	Kepuasan pd Promosi	Ragam Keahlian	Tidak Signifikan
		Otonomi	Tidak Signifikan
		Umpan Balik	Signifikan
4	Komitmen Normatif	Ragam Keahlian	Signifikan
		Otonomi	Signifikan
		Umpan Balik	Signifikan
		Kepuasan pd Pek	Tidak Signifikan
		Kepuasan pd Lingk	Signifikan
		Kepuasan pd Insentif	Tidak Signifikan
5	Komitmen Kontinuan	Kepuasan pd promosi	Tidak Signifikan
		Ragam Keahlian	Tidak Signifikan
		Otonomi	Tidak Signifikan
		Umpan Balik	Signifikan
		Kepuasan pd Pek	Tidak Signifikan
		Kepuasan pd Lingk	Tidak Signifikan
6	Kinerja	Kepuasan pd Insentif	Signifikan
		Kepuasan pd promosi	Tidak Signifikan
		Ragam Keahlian	Tidak Signifikan
		Otonomi	Tidak Signifikan
		Umpan Balik	Signifikan

Berangkat dari hasil pembahasan analisis di atas dapat diketahui bahwa hipotesis ke-1 diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa permasalahan ke-1 yang telah dirumuskan dalam penelitian ini telah terjawab. Demikian pula tujuan ke-1 dalam penelitian ini juga telah

tercapai, yaitu ragam keahlian dalam pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional, artinya bahwa ragam keahlian dalam pekerjaan sangat diperlukan oleh seorang pendidik untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kerjanya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rini (2001), Adiyanto (2005), dan Astuti, dkk (2010) dan secara teoritis menyatakan bahwa secara umum karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja.

Hasil studi ini tidak berhasil membuktikan bahwa otonomi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja, sehingga hipotesis 2 yang diajukan ditolak. Otonomi ditemukan tidak berpengaruh terhadap kepuasan maupun kinerja pendidik, hal ini didasarkan bahwa seorang pendidik PAUD tidak terlalu membutuhkan otonomi bagi proses belajar-mengajarnya, karena tanggung jawab sepenuhnya ada pada kepala sekolah. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rini (2001), Adiyanto (2005), dan Astuti, dkk (2010) walaupun secara teoritis menyatakan bahwa otonomi dari karakteristik pekerjaan memiliki efek positif langsung terhadap kinerja.

Hasil analisis terbukti bahwa umpan balik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rini (2001), Adiyanto (2005), dan Astuti, dkk (2010) dan yang secara teoritis menyatakan bahwa secara umum karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan faktor lain yang perlu mendapat perhatian dalam sebuah organisasi. Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Pendidik cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan dan menawarkan tugas, kebebasan dan penilaian atau respon mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Hal ini akan membuat para pendidik merasa puas dalam kerja, khususnya dalam proses belajar mengajar. Dengan terwujudnya kepuasan kerja maka otomatis juga akan meningkatkan komitmen pendidik terhadap organisasinya, yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan kerjanya.

## **PENUTUP/SIMPULAN**

Berdasarkan temuan penelitian dan hasil analisis data sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pendidik dapat ditempuh dengan 5 cara sebagai

berikut: (1) Pengaruh umpan balik pekerjaan terhadap kinerja pendidik secara langsung, (2) Umpan balik berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen kontinuan, (3) Pengaruh umpan balik pekerjaan terhadap kinerja pendidik melalui kepuasan pada promosi, (4) Umpan balik berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan pada pekerjaan, dan (5) Pengaruh ragam keahlian pekerjaan terhadap kinerja pendidik melalui kepuasan pada pekerjaan

## **Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa sekalipun konsep karakteristik pekerjaan adalah merupakan konsep yang mapan, namun pada praktiknya tidak akan serta merta berlaku pada semua kondisi dan obyek dalam rangka meningkatkan kinerja. Dalam hal ini bahwa ragam keahlian dan umpan balik dari karakteristik pekerjaan saja yang berpengaruh positif terhadap kinerja pendidik PAUD, sedangkan otonomi ternyata belum mampu berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini logis ketika tanggung jawab seorang pendidik PAUD sepenuhnya masih berada di bawah kepala sekolah.

## **Implikasi Manajerial**

Implikasi managerial yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas serta mutu pendidik PAUD di Kabupaten Rembang dalam meningkatkan kinerja. Adapun langkah strategis dan prioritas yang perlu dilakukan adalah kebijakan dalam membenahi tingkat karakteristik pekerjaan. Hal ini dikarenakan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pendidik. Dengan demikian peningkatan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan kebijakan yang perlu diprioritaskan untuk peningkatan kinerja pendidik PAUD. Jadi, pimpinan di Dinas Pendidikan Kabupaten Rembang perlu menciptakan kepuasan kerja dengan memberikan insentif yang memadai, dan memberikan kesempatan pada pendidik PAUD secara adil dan sesuai keahlian dan ketrampilan. Serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi, sehingga pendidik PAUD akan bekerja dengan optimal.

## **Keterbatasan dan Saran**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain: (1) Model pertama yang dibangun dalam studi ini yaitu menguji pengaruh ragam keahlian, otonomi, dan umpan balik terhadap kepuasan pada pekerjaan belum baik, karena belum mampu menjelaskan kepuasan pada pekerjaan, yaitu hanya mampu menjelaskan sebesar 50,2%. Sedangkan sisanya masih lebih banyak faktor yang mempengaruhi

kepuasan pada pekerjaan, misalnya motivasi, kepemimpinan, kompensasi, dll, (2) Model kelima yang dibangun dalam studi ini juga masih belum dapat menghasilkan model yang baik, yaitu model yang menguji pengaruh ragam keahlian, otonomi, dan umpan balik dari karakteristik pekerjaan dan kepuasan terhadap pekerjaan, lingkungan, insentif, maupun promosi terhadap komitmen kontinuan. Model ini dikatakan jelek karena belum mampu menjelaskan komitmen kontinuan, yaitu hanya mampu menjelaskan sebesar 18,8%. Sedangkan sisanya masih lebih banyak faktor yang mempengaruhi komitmen kontinuan. Hal ini bisa dilanjutkan bagi agenda penelitian mendatang dengan memperhatikan factor-faktor yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja, misalnya pemberdayaan, motivasi, kepemimpinan, kompensasi, dll.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adianto, H., Yuke Agustin, dan Happy Trindira. (2005). Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja terhadap Performansi Kerja Operator pada Bagian Produksi. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, Vol 17 No 2 September 2005.
- Amstrong, M, & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. London; CIPD.
- Astuti, S.D., Herry S. dan Yeri A. (2010). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasional serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai: Studi pada Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Kementerian Agama, *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis* vol 15 No 1 Juni.
- Astuti, S.D. (2010) Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap kepuasan Kerja, Komitmen Organizational dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Maret, Vol 17 No 1.
- Bernardin, H. John and Russel, E.A., (1998). *Human resource Management, An Experiential Approach*. Mc. Graw Hill International Edition, Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Djastuti. I. (2011). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Managerial Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol 13 No 1 April.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Ghazzawi, I. (2008). Job Satisfaction antecedents and consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda, *Business Review*, 11(2): 1-10.
- George dan Jones. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. 4<sup>th</sup> edition. Pearson. Prentice Hall.
- Gibson, (2003). Organisasi: Perilaku, struktur dan proses. Jakarta Erlangga
- Gunastri, N.M. (2009). Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada CV Kecak Den Pasar). *Forum Manajemen*, vol.7 nomor 1.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1992). *Motivation Throught the Design of Work, Test of a Theory Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Kahya, E. (2007). The Effects of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 515-523.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2006). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Mangkunegara, A.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert. L dan Jhon H Jackson, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace. Theory, Research, and Application*. London: Sage Publications.
- Pitts, D.W. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, & Organizational Performance: Evidence from US Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Rini, (2001). Pengaruh kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan. Orasi Bisnis Edisi ke-2
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi*. 7th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S.P. (2002). *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka
- Robbins, Malthis L dan John, Jackson H. (2003). *Human Resource Management*, 10<sup>th</sup> edition, Thomson South Western, United State of Amrecia.
- Robbins, S.P. (2006). *Organizational Behaviour*. Tenth Edition. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior*. 14<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

- Smith, P.C., L.M. Kendall, & C.L. Hulin. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement*, Chicago. Rand McNally.
- Spector, P.E. & Jex, S.M. (1991). Relations of Job Characteristic from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology*, 76, 46-53.
- Trisnaningsih, S. (2003). Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai variable intervening. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, vol. 6, no. 2, Mei.
- Tuhelelu, A. (2010). Dampak Karakteristik Individu, Pekerjaan, dan Situasi Kerja terhadap Pengembangan Karier dan Kinerja Tenaga Edukatif Pada “PT. UD” Ambon. *Jurnal Ilmu Ekonomi ADVANTAGE*. Agustus, vol. 1, no.1.
- Wayne, et al. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: a Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- William, L.J. & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction & Commitment in Turnover Models: a re-analysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no. 1, 219-31.

## **PERNYATAAN / PENGHARGAAN**

Penghargaan dan ucapan terimakasih kami sampaikan kepada ibu Dra. Winaryu, MM selaku kepala PAUD di Kabupaten Rembang atas ijin, peran serta dan keterlibatannya dalam pengumpulan data responden.