

## **PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA**

**Syahrul Bustomi**

Alumni Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
[syahrulb@gmail.com](mailto:syahrulb@gmail.com)

**Murdjianto Purbangkoro**

Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
[murdjianto@yahoo.co.id](mailto:murdjianto@yahoo.co.id)

**Budi Nurhardjo**

Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
[aline\\_nurhardjo@yahoo.co.id](mailto:aline_nurhardjo@yahoo.co.id)

**Abstract:** *This research is a survey research with the objective of analyzing whether individual characteristic, organizational commitment, and job satisfaction influence employee performance in PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Surabaya. The model used in this study was causality model. The hypothesis were tested using path analysis. The sample consisted of 102 respondents. Results showed that individual characteristics, organizational commitment, and job satisfaction had significant influence on employee performance.*

**Keywords:** *Individual Characteristic, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Employee Performance.*

**Abstrak:** Penelitian ini adalah penelitian survei yang bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh karakteristik individu, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Surabaya. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 102 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Karakteristik Individu, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

### **Pendahuluan**

Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk

mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah ketrampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik.

Dalam upaya memberdayakan karyawan dan pengembangan karyawan, pihak manajerial selalu berupaya melakukan tugas fungsinya melalui *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling* dengan tujuan agar bisa mencapai sasaran. Mengelola dengan menyediakan sarana dan prasarana dengan berusaha mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja kondusif yang bisa mendorong karyawan untuk selalu berinovasi dan berkreasi termasuk membuat sistem yang *fair* dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi, serta memperhatikan kemampuan karyawan dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya.

Karakteristik individu adalah salah satu faktor motivasi dari faktor yang mempengaruhi tingkat motivasi seseorang. Karakteristik individu mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas dan perilaku untuk memuaskan kebutuhannya. Sujak (2005:67) mengemukakan bahwa karakteristik individu yang berbeda-beda, meliputi kebutuhan, nilai sikap, dan minat. Perbedaan tersebut akan dibawa oleh individu ke dalam dunia kerja sehingga motivasi setiap individu akan bervariasi dan dalam karakteristik ini, dan oleh karena itu motivasi mereka akan berbeda. Seorang individu mungkin akan menginginkan *prestise* dan dengan demikian orang tersebut dimotivasi oleh sebuah pekerjaan yang mengesankan. Individu yang lain mungkin menginginkan uang, dengan demikian dimotivasi untuk mendapatkan gaji tinggi.

Komitmen organisasi merupakan derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Komitmen yang dimiliki karyawan dalam bekerja di perusahaan atau organisasi dalam konteks ini tidak lagi dipandang semata-mata mencari nafkah belaka, tetapi lebih mendalam. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat erat dengan motivasi, walaupun keduanya adalah konsep yang berbeda. Motivasi akan mengarahkan individu/kelompok dan memperbesar arti tingkat kepuasannya.

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan bisa menjiwai pekerjaannya. Mereka bekerja dengan pikiran dan hati. Karena itu, mereka menikmati pekerjaannya. Mereka memandang pekerjaan bukan sebagai beban dan kewajiban, tetapi sarana berkarya dan mengembangkan diri. Orang-orang yang berkomitmen terhadap pekerjaannya dapat mencapai kepuasan kerja (*job satisfaction*). Karyawan yang berkomitmen termotivasi karena faktor internal dan bukan karena faktor eksternal. Untuk membangun komitmen karyawan, perusahaan harus memahami karakteristik karyawan dan mengetahui kebutuhan mereka. Setiap karyawan memiliki kebutuhan fisik (penghasilan yang memadai), sosial emosional (lingkungan pergaulan dan budaya perusahaan yang sesuai dengan budaya personal), mental (kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri), serta spiritual (melakukan pekerjaan yang berarti).

Kepuasan dapat dipandang sebagai pernyataan positif hasil dari penilaian para karyawan terhadap apa yang telah dilakukan oleh organisasi kepada para karyawannya. Kepuasan kerja para karyawan dipercaya akan dapat menumbuhkan motivasi para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Komitmen juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan atau individu memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, komitmen yang tinggi menunjukkan tingkat keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya (Eaton, *et al.*, 1992; Prapti, dkk, 2004). Hingga saat ini berbagai riset telah membuktikan bahwa komitmen terhadap pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap *work outcomes* seperti keinginan untuk pindah kerja, kinerja, kepuasan kerja dan tingkat kemangkiran (Cohen, 1999:96).

Kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain. Sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja

karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Selain karakteristik individu, masalah komitmen dan kepuasan kerja juga perlu mendapat perhatian pihak manajemen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Mardiana (2004:134) menemukan bahwa bila suatu organisasi berupaya mendapatkan keuntungan dari komitmen karyawan seperti peningkatan kualitas atau produktivitas, maka organisasi harus menjembatani dan mempunyai komitmen menciptakan suatu lingkungan kerja yang lebih memperhatikan kebutuhan dan kepuasan karyawan.

Adanya peningkatan tingkat absensi dan jumlah hukuman disiplin terhadap karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia, Persero (Tbk) menunjukkan rendahnya kepuasan kerja karyawan sehingga berpengaruh pada kinerja karyawan. Penurunan kinerja karyawan tersebut dipengaruhi oleh rendahnya karakteristik individu karyawan dan komitmen (Fields dan Thacker, 1992; Zin, 2004), dan kepuasan kerja (Petty, *et al.*, 1984).

Berdasarkan latar belakang tersebut maka tujuan penelitian, yaitu : (1) mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan; (2) mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja; (3) mengetahui pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja; (4) mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan; (5) mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **Metodologi**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap dan kontrak di kantor unit pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk kanwil Surabaya yang berjumlah 792 orang. Penelitian ini menganalisis pengaruh variabel independen karakteristik individu ( $X_1$ ), komitmen organisasi ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $Z$ ) terhadap variabel dependen kinerja karyawan ( $Y$ ).

Penentuan sampel menggunakan metode bertujuan (*purposive sampling*) dimana penelitian ini tidak dilakukan pada seluruh populasi, tapi berfokus pada target. Sampel dari populasi adalah 102 responden. Adapun kriteria dari pegawai tetap dan kontrak perusahaan yang akan dijadikan sampel yaitu :

1. Telah menjadi pegawai tetap dan pegawai kontrak perusahaan selama minimal 2 tahun.
2. Berusia diatas 28 tahun, dengan pertimbangan usia tersebut cukup matang untuk mengemban tanggung jawab dan konsekuensi kerja.
3. Memiliki kendaraan dan tempat tinggal sendiri, dengan pertimbangan kepemilikan tersebut menjadi dasar kemandirian dari individu.
4. Penghasilan di atas 3 juta per bulan.

Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuesioner yang diserahkan kepada masing-masing responden terpilih. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau pengaruh dan hubungan. Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah dengan menggunakan analisi jalur (*Path Analysis*).

## Hasil dan Pembahasan

### a. Uji Validitas dan Reabilitas

Dari data kuesioner dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan hasil perhitungan ditunjukkan pada nilai  $r_{hitung}$ . Jika nilai  $r_{hitung} > 0,3$  maka item dinyatakan valid. Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas terhadap alat ukur, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator pada  $X_1$  (*karakteristik individu*),  $X_2$  (*komitmen*),  $Z$  (*kepuasan kerja*),  $Y$  (*kinerja karyawan*), memiliki nilai  $r_{hitung} > 0.3$  dan *Alpha Cronbach* dari masing-masing variabel mempunyai nilai di atas 0,6, maka dapat disimpulkan semua variabel dalam penelitian valid dan reliabel atau dapat diandalkan kesahihannya dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

### b. Pengujian Hipotesis Penelitian (*Path Analysis*)

Tabel1: Hasil Pengujian Terhadap Hipotesis Penelitian

H	Variabel bebas	Variabel terikat	Koefisien Path			Keputusan
			Direct	Indirect	Total	
H1	$X_1$	Z	1,040	0,000	1,040	Diterima
H2	$X_2$	Z	0,929	0,000	0,929	Diterima
H3	Z	Y	0,878	0,000	0,878	Diterima
H4	$X_1$	Y	0,392	0,913	1,305	Diterima
H5	$X_2$	Y	0,292	0,812	1,104	Diterima

Sumber : Data primer, diolah

### Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis penelitian (H1) menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah 10,111 dan nilai probabilitas ( $p$ ) < 0,05. Dengan demikian hasil uji statistik berhasil membuktikan adanya hubungan positif karakteristik individu dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Elmuti (2003) mengamati dampak dari internet *aided self-management team* pada karakteristik individu dan kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif antara ketiga variabel. *The self-managed work team* sendiri merupakan bentuk lain dari program karakteristik individu yang pada intinya adalah memberikan kesempatan kepada pekerja untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah, memberikan otoritas untuk bertindak dan mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari Michigan Organizational Assesment Package, ada 8 variabel yang diukur yaitu *suggestion offered, participation in decission making, work group communication, meaning, challenge, personal responsibility, accomplishment, dan advancement*. Alat analisis yang digunakan adalah tehnik regresi linear menunjukkan adanya hubungan positif antara karakteristik individu, kinerja dan program *internet aided self-managed teams*. Kinerja yang diukur di sini tidak hanya kinerja usaha tetapi juga kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya prosentase waktu yang digunakan dalam produksi aktual dan meningkatnya kualitas produk yang dihasilkan.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa karakteristik individu secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh pernyataan As'ad (1995) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Karakteristik individu mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan (Lau dan May, 1999). Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja karyawan ini akan tercapai jika didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

### Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis penelitian (H2) menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah 10,241 dan nilai probabilitas ( $p$ ) < 0,05. Dengan demikian hasil uji statistik berhasil membuktikan adanya hubungan positif antara komitmen dengan kepuasan kerja, karena nilai CR menunjukkan nilai yang positif. Luthans (1998) menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen organisasional terhadap hasil yang diinginkan, seperti kinerja serta berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja.

Dalam penelitian yang lain tentang hubungan komitmen dengan kualitas kerja, Zin (2004) menemukan adanya hubungan antara program karakteristik individu terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang menggunakan sampel insinyur profesional di Malaysia ini mengukur 8 dimensi dalam karakteristik individu yaitu pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, lingkungan fisik, pengawasan, upah dan keuntungan, hubungan sosial, integrasi tempat kerja. Dengan alat faktor analisis diperoleh hasil ada 3 dimensi dalam kualitas kerja yang mempengaruhi *affective commitment*, yaitu pengawasan, upah dan keuntungan, serta integrasi tempat kerja. Sementara variabel yang secara signifikan mempengaruhi *normative commitment* adalah pengawasan, upah dan keuntungan serta hubungan sosial. Variabel partisipasi, pengawasan, upah dan keuntungan serta hubungan sosial secara signifikan mempengaruhi *continuance commitment*.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa komitmen secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh pernyataan Fields dan Thacker (1992) menunjukkan adanya hubungan antara karakteristik individu, komitmen dan komitmen pada Serikat Pekerja serta kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan terhadap 293 pekerja ini mengukur variabel komitmen, kepuasan kerja, komitmen pada Serikat Pekerja, serta karakteristik individu. Menggunakan multivariate analysis (MANOVA), ditemukan bahwa secara keseluruhan kepuasan kerja dan komitmen meningkat dengan adanya program kualitas kerja.

### Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis penelitian (H3) menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah 36,8399 dan nilai probabilitas ( $p$ ) < 0,05. Dengan demikian hasil uji statistik berhasil membuktikan adanya hubungan positif kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Petty, *et al.*, (1984) dengan tehnik statistik *meta-analysis* menemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam studinya Petty mengidentifikasi penelitian sebelumnya yang mempelajari tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian Brayfield dan Crocket (dalam McCue dan Gianakis, 1997) terdahulu yang menunjukkan lemahnya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan mendorong Ostroff (1992) untuk meneliti lebih lanjut tentang hubungan kedua variabel tersebut pada tingkatan organisasional. Variabel yang diteliti adalah kepuasan (meliputi kepuasan kerja, komitmen, penyesuaian dan tekanan), karakteristik sekolah dan kinerja organisasional. Sampel dalam penelitian adalah 364 sekolah dari 36 negara bagian. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kinerja pada tingkatan organisasional dimana organisasi dengan lebih banyak pekerja yang puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dimana pekerja tidak merasakan kepuasan kerja.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan rendahnya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasional. Hal ini mungkin disebabkan karena penelitian sebelumnya lebih difokuskan kepada tingkatan individu. Hal ini menyiratkan perlunya dilakukan penelitian lebih mendalam terhadap pengaruh kepuasan kerja pada tingkatan individual. Sementara hasil penelitian ini didukung oleh pernyataan dari beberapa penelitian. Luthans (1998; 176) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi, yaitu (1) kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, jadi tidak dapat dilihat, hanya bisa diduga (2) kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi/melebihi harapan seseorang.

### Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis penelitian (H4) menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah 10,495 dan nilai probabilitas ( $p$ )  $< 0,05$ . Dengan demikian hasil uji statistik berhasil membuktikan adanya hubungan positif karakteristik individu dengan kepuasan kerja secara tidak langsung. Penemuan Field dan Thacker (1992) mengimplikasikan bahwa organisasi yang menginginkan pegawai yang puas dapat memilih pegawai dengan predisposisi memperoleh kepuasan atau menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi kepuasan, atau semuanya dengan terlebih dahulu membangun karakteristik individu. Penelitian oleh Farley dan Allen, (dalam Allen, *et al.* 1991) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang buruk, pendapatan yang tidak memadai dan kurangnya otonomi serta kurangnya stabilitas kerja berakibat pada rendahnya kepuasan kerja di kalangan pekerja Afrika-Amerika.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa karakteristik individu secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara jelas dapat dikatakan bahwa karakteristik individu dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut telah terlibat, berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional yang lain. Sebagai contoh, pekerja yang puas dengan pekerjaan mereka memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan keinginan untuk pindah kerja yang kecil. Mereka juga lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai anggota organisasi tersebut dan puas dengan karakteristik individu dalam organisasi tersebut secara keseluruhan.

### Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis penelitian (H4) menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) adalah 10,495 dan nilai probabilitas ( $p$ )  $< 0,05$ . Dengan demikian hasil uji statistik berhasil membuktikan adanya hubungan positif karakteristik individu dengan kepuasan kerja secara tidak langsung. Kunci utama dalam kepuasan kerja adalah bagaimana perusahaan fokus terhadap nilai-nilai dasar dalam proses komitmen organisasional. Kepuasan kerja tersebut sangat berpengaruh meskipun belum banyak perusahaan yang mengadopsi komitmen organisasional sebagai budaya. Penelitian Fields dan Thacker (1992) menunjukkan bahwa suksesnya impelentasi program komitmen organisasional secara keseluruhan berdampak positif terhadap

kepuasan kerja bagi pekerja baik terhadap perusahaan maupun pada Serikat Pekerja. Sementara penelitian Zin (2004) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja perusahaan harus mengembangkan komitmen organisasional dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Gordon dan Infante (dalam Zin, 2004).

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa komitmen secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Mitchell W Fields James W. Thacker (1992) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja akan meningkat hanya jika praktek karakteristik individu dilaksanakan dengan baik, tetapi komitmen terhadap serikat pekerja meningkat terlepas dari sukses tidaknya implementasi karakteristik individu.

Komitmen dan kepuasan kerja dapat mengarahkan pada kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan yang tinggi terdapat di dalam kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya di dalam kinerja karyawan yang buruk terdapat kepuasan kerja yang lebih buruk (Ostroff, 1992) Dengan kata lain, dalam kinerja karyawan yang meningkat yang bermula dari investasi perusahaan ada kontribusi komitmen dan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan. Oleh karena itu semakin tinggi potensi kontribusi komitmen dan kepuasan kerja dalam suatu perusahaan, semakin mungkin perusahaan akan berinvestasi dalam karakteristik individu dan bahwa investasi ini akan mengarah pada produktivitas individual dan kinerja karyawan yang lebih tinggi (Pruijt, 2003)

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kanwil Surabaya. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa karakteristik individu dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi.

2. Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kanwil Surabaya. Hal ini mendukung penelitian McNeese-Smith (1996) yang menyatakan bahwa komitmen berhubungan positif dengan kinerja karyawan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kanwil Surabaya. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.
4. Karakteristik individu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kanwil Surabaya. Hal ini mengindikasikan bahwa karakteristik individu dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut telah terlibat, berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional yang lain.
5. Komitmen berpengaruh positif kepuasan kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kanwil Surabaya baik secara parsial maupun secara simultan. Hal ini mendukung penelitian Zin (2004) yang menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus mengembangkan komitmen organisasi dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

## **Saran**

Berdasarkan analisis hasil penelitian, pembahasan dan juga kesimpulan maka terdapat beberapa saran yang dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Berkaitan dengan signifikannya pengaruh karakteristik individu maupun komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan hendaknya perlu dilakukan upaya memperkecil adanya perbedaan persepsi antara karyawan dan pimpinan dalam menjalankan tugas pokok

dan fungsi masing-masing, melalui pembangunan komunikasi yang lebih kondusif, misalnya melalui forum-forum olah raga bersama.

2. Untuk mendorong kepuasan kerja dan kinerja karyawan hendaknya perlu diadakan peninjauan kembali tentang beberapa hal yang menjadi pokok dalam peningkatan kualitas karakteristik individu serta komitmen organisasi. Salah satunya bisa melalui perbaikan sistem administrasi dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk kanwil Surabaya.
3. Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini :
  - a. Penilaian kinerja karyawan sebaiknya diambil dari data penilaian kinerja karyawan yang sudah ada ada pada perusahaan ( misalnya DP3).
  - b. Lebih memperdalam pembahasan mengenai penyebab pengaruh karakteristik individu dan komitmen terhadap kinerja melalui komitmen, hal tersebut bisa dilakukan dengan wawancara mendalam terhadap responden dan membahas secara kualitatif hasil wawancara tersebut.

### Daftar Referensi

- Allen, Natalie J., and John P. Meyer. 1991. The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, No. 63, p.1-8. McGraw Hill. Singapore
- As'ad, Mohamad. 1995. Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologik, Edisi Kedua. Liberty. Yogyakarta
- Cohen, A. 1999. Relationship among Five Forms of Commitment : An Empirical Assesment, *Journal of Organizational Behaviour*. McGraw Hill. Inc. Singapore.
- Eaton, Adrienne E., Michael E. Gordon and Jeffrey H. Keefe. 1992. The Impact of Quality of Work Life Programs and Grievance System Effectiveness on Union Commitment. *Industrial and Labour Relations Review*. Singapore.

- Elmuti, Dean. 2003. Impact of Internet Adided Self-Management Teams on Quality of Work-Life and Performance, *Journal of Business Strategies*, Vol. 20 No. 2, p. 119 -136. McGraw Hill. Inc. Singapore.
- Fields, Mitchel W., and James W. Thacker. 1992. Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 2 p.439-450. McGraw Hill. Inc. Singapore.
- Lau, RSM., Bruce, E. May, and Stephen K. Johnson. 1999. A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance. *Business Review*, Vol. LVIII, No. 2, p.3-7. McGraw Hill. Singapore
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behaviour*, 8th edition. McGraw Hill. Singapore
- Mardiana, Tri. 2004. *Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Pengalaman Kerja Terhadap Komitmen Organisasi*. Telaah Bisnis ,Vol. 5 No. 2, hal 175-192. Airlangga Press. Surabaya
- McCue Clifford and Gianakis Gerasimos A. 1997. The Relationship Between Job Satisfaction and Performance : The Case of Local Government Finance Officer in Ohio. *Public Productivity and Management Review*, Vol. 21 No. 2, p.170- 191. McGraw Hill. Singapore
- Ostroff, Cheri. 1992. The Relatinonship Between Satisfaction, Attitudes and Performance, an Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol 77, No. 6, p. 963-974. McGraw Hill. Singapore
- Petty, M.M., Gail W. McGee, Jerry W. Cavender. 1984. A Meta-Analysis of the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 9 No. 4, p.712-721. McGraw Hill. Inc. Singapore.
- Prapti Iriana , Y.A, Lilis Endang Wijayanti, dan Inin Listyorini. 2004. *Pengaruh Faktor Job Insecurity, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Turn Over Intention Akuntan Pendidik*. Kompak. Jakarta
- Pruijt, Hans. 2003. Performance and Quality of Work Life. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, p.389-400. McGraw Hill. Singapore
- Sujak, Abi. 2005. *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*. Rajawali Press. Jakarta
- Zin, Razali Mat. 2004. Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment, *Gajahmada International Journal of Business*, Vol. 6. No. 3, p.323-334. Gajahmada Press. Yogyakarta.