

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN  
DAN MOTIVASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL SERTA DAM-  
PAKNYA TERHADAP KINERJA GURU  
(Studi di SMP Negeri 21 dan SMP Negeri 26 Semarang)**

Oleh:

**Sri Mulyani<sup>1)</sup> & Euis Soliha<sup>1)</sup>**

Email: zulfa\_arkan@yahoo.com

<sup>1)</sup>Dosen Pascasarjana Universitas Stikubank

**ABSTRACT**

*This research of aim to test and analyze the influence of job characteristic and motivation to organizational commitment teachers in Country Junior High School 21 and Country Junior High School 26 Semarang and also to test and analyze the influence of job characteristic, organizational commitment and motivation to performance teachers in Country Junior High School 21 and 26 Semarang.*

*Population in this research are teachers in Country Junior High School 21 and 26 Semarang counted 150 people. The technique sampling in this research use sampling purposive with sample criterion, that is teacher in Country Junior High School 21 and 26 Semarang which have PNS and work to minimize 5 year hence obtained by sample counted 118 people. This research represent quantitative research which analyze and prove research hypothesis. Data analysis use multiple linear regression analysis.*

*Pursuant to data analysis can be taken by the following conclusion of job characteristic have an effect on positive to organizational commitment, progressively precisely done by job characteristic is teacher with membership had, hence excelsior also commitment to organization. Motivation has an effect on positive to organizational commitment, motivation excelsior learn in job, hence excelsior also commitment learn to organization. Work characteristic have an effect on positive to teacher performance, progressively precisely done by job characteristic is teacher with membership had, hence excelsior will also its performance. Motivation have an effect on to performance, teacher motivation excelsior, hence excelsior also its performance. Organizational Commitment have an effect on to teacher performance, commitment excelsior learn at organization, hence excelsior also its performance. Organizational job characteristic mediation Commitment to performance learn. This matter indicate that job characteristic with in mediation by organizational commitment will be able to create high performance at teacher Country Junior High School 21 and 26 Semarang. Commitment Organizational do not mediation motivate to performance learn. This matter indicate that motivation without in mediation by organizational commitment, motivation learn Country Junior High School 21 and 26 Semarang have earned to yield high teacher performance.*

*Keywords: Job characteristic, motivation, organizational commitment, performance*

## PENDAHULUAN

Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya untuk mengabdikan diri pada masyarakat, bangsa, dan negara.

Indonesia merupakan suatu negara yang dituntut untuk mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan global sehingga persoalan-persoalan bangsa dapat diatasi. Di bidang pendidikan salah satu permasalahan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan khususnya pendidikan dasar dan menengah (Depdiknas, 2001).

Personil yang berhubungan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan adalah guru. Menurut UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang dimaksud pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pengajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Guru sebagai tenaga pendidik merupakan pemimpin pendidikan, yang sangat menentukan dalam proses pembelajaran di kelas dan peran kepemimpinan tersebut akan tercermin dari bagaimana guru melaksanakan peran

dan tugasnya dalam mengajar. Kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pembelajaran / pendidikan yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan (Suharsaputra, 2012).

Kinerja Guru pada dasarnya merupakan kinerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan atau pembelajaran di lembaga pendidikan sekolah (Suharsaputra, 2012).

Kinerja telah menjadi terminologi atau konsep yang sering dipakai organisasi untuk mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusianya. Organisasi saat ini dihadapkan pada tantangan kompetisi yang tinggi yaitu era kompetisi pasar global, kemajuan teknologi informasi, maupun tuntutan pelanggan ataupun pengguna jasa pelayanan yang semakin kritis. Kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil baik dan efektif yaitu organisasi yang di dalamnya memiliki individu yang memiliki kinerja baik. Organisasi yang baik dan efektif akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas (Sudarmanto, 2009).

Menurut Sudarmanto (2009) banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi. Faktor-faktor yang dapat menentukan terhadap kinerja individu yaitu kompetensi, motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan,

komitmen organisasi, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, kejelasan arah karier, budaya organisasi dan sistem penghargaan.

Peningkatan keberhasilan pembelajaran harus memperhatikan karakteristik pekerjaan seorang guru. Karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan *talent* seorang guru lebih mendorong munculnya sikap komit dibandingkan dengan karakteristik pekerjaan yang tidak sesuai. Sikap komit terhadap pekerjaan ini selanjutnya mendorong guru untuk melakukan usaha lebih besar dalam melaksanakan proses belajar mengajar pekerjaan sehingga kinerja guru dan prestasi siswa dapat dicapai dengan baik (Hackman *et al.* 1978 dalam Robert L. Matis, 2002).

Motivasi dipandang memiliki peran yang penting dalam mendorong kinerja guru. Motivasi merupakan masalah yang kompleks pada organisasi atau instansi, karena motivasi setiap guru berbeda satu sama lain. Peningkatan motivasi pegawai merupakan faktor untuk mengoptimalkan kinerja, yang akhirnya untuk mencapai tujuan, visi dan misi organisasi.

Keberhasilan pembelajaran harus didukung dengan komitmen organisasional yang kuat dari guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Komitmen yang kuat yang dimiliki guru terhadap pencapaian misi visi pembelajaran dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap peningkatan kinerja organisasi (Allen dan Meyer, 1993).

Survei pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti di SMP N 21 dan 26 Semarang, diketahui bahwa kinerja guru kurang maksimal ditunjukkan laporan kinerja tahunan tidak tepat waktu, adanya komplain dari komite sekolah tentang pelayanan maupun mutu pen-

didikan, guru sebelum mengajar tidak menyiapkan materi pembelajaran. Minimnya kejuaraan yang dicapai oleh SMP N 21 & SMP Negeri 26 Semarang di tingkat kabupaten maupun provinsi.

Kurang optimalnya kinerja guru di SMPN 21 dan 26 Semarang merupakan permasalahan yang harus diatasi. Karakteristik pekerjaan dalam mengajar harus terus ditingkatkan, peningkatan motivasi guru dalam mengajar harus ditingkatkan serta komitmen yang kuat harus diciptakan dan diupayakan sehingga diperoleh kinerja yang semakin tinggi. Berdasarkan latar belakang di atas penulis ingin meneliti pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap komitmen organisasional serta dampaknya terhadap kinerja guru (Studi di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang).

Adapun perumusan masalahnya sebagai berikut: (1) Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang?; (2) Apakah motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang?; (3) Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang?; (4) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang?; (5) Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang?; (6) Apakah komitmen organisasional memediasi karakteristik pekerjaan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang?; (7) Apakah komitmen organisasional memediasi motivasi terhadap kinerja guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang?

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### A. Karakteristik Pekerjaan

#### 1. Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Menurut Malthis (2002), karakteristik pekerjaan adalah kondisi dasar beserta elemen-elemen penting yang melekat pada setiap pekerjaan. Pengertian lain mengemukakan karakteristik pekerjaan adalah berbagai bentuk dan macam pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai dan berguna dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Panggabean (2002) bahwa karakteristik pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, ia berkaitan dengan cara bagaimana karyawan menilai tugas-tugas yang ada dalam pekerjaannya. Karyawan menilai pekerjaannya tersebut sesuai atau tidak sesuai dengan keinginan mereka.

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat ciri khas yang melekat pada suatu pekerjaan yang meliputi keragaman tugas, keragaman keahlian / *skill*, identitas tugas dan otonomi (Simamora, 2004). Seseorang tenaga kerja dapat memandang bermacam-macam terhadap suatu pekerjaan, tergantung bagaimana suatu pekerjaan tersebut dirancang. Suatu pekerjaan dirancang apakah itu dapat menyediakan lebih banyak atau sedikit kesempatan bagi tenaga kerja untuk memuaskan kebutuhan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Suatu pekerjaan yang memberikan ruang gerak yang lebih banyak dapat memuaskan kebutuhan seseorang untuk menjadi lebih kreatif.

Organisasi perlu memahami bagaimanakah karakteristik pekerjaan yang diperlukan oleh organisasi dan juga para karyawannya sehingga bisa memuaskan karyawannya. Menurut Siagian (1999) menyatakan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Selanjutnya Robbin (2006) mengatakan bahwa pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberikan kepada pemangku jabatan tersebut suatu perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasil-hasilnya dan jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik, maka karyawan akan mengetahui seberapa efektif mereka bekerja.

#### 2. Dimensi Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah variasi keterampilan, identitas tugas, kekhususan tugas, otonomi, umpan balik yang dilakukan oleh pegawai dalam melakukan tugasnya yang dapat mempengaruhi nilai suatu pekerjaan (Hackman *et al.* 1978 & Matis, 2002). Menurut Hackman ada lima dimensi karakteristik pekerjaan sebagai berikut:

##### a) Keragaman Keterampilan

Keragaman keterampilan yaitu derajat atau tingkatan di mana suatu tugas membutuhkan variasi keterampilan dan bakat dari pegawai sehingga tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik. Pegawai yang memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi akan men-

galami kepuasan kerja bila dapat menyelesaikan pekerjaannya, yang sifatnya membutuhkan keterampilan dan keahlian untuk mengerjakannya, dengan demikian pegawai dapat pengaktuliasian dirinya, serta dapat mengembangkan bakatnya maupun keterampilan yang dimilikinya. Semakin banyak keterampilan yang seorang karyawan, maka semakin kurang membosankan pekerjaan.

b) Identitas Tugas

Identitas tugas akan sangat membantu pegawai untuk dapat bekerja secara efisien dan akurat, sehingga diharapkan munculnya *performance* kerja yang tinggi pada pegawai. Selain itu, dengan identitas tugas yang jelas, organisasi dapat mengetahui spesifikasi keahlian apa saja yang dibutuhkan pegawai dalam menjalankan tugas tersebut.

Penempatan pegawai dalam pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya diharapkan akan tercapai suatu kondisi di mana pegawai mempunyai motivasi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya, adanya tingkat absensi yang rendah, tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan *performance* yang tinggi.

c) Kekhususan tugas

Yaitu derajat suatu tugas, di mana tugas tersebut mempunyai dampak terhadap kehidupan atau pekerjaan individu lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Suatu tugas akan lebih berarti jika itu penting bagi orang lain untuk beberapa alasan. Tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai

dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik orang tersebut merupakan rekan sekerja dalam suatu organisasi yang sama maupun orang lain di lingkungan sekitar. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.

d) Otonomi

Merupakan tingkat kebebasan dan keleluasaan individu dalam menjalankan pekerjaan dan jadwalnya atau derajatnya suatu tugas yang memberikan kebebasan, wewenang kepada pekerjaannya dalam menyusun dan menetapkan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menyelesaikan tugas. Lebih banyak otonomi menjadikan rasa tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaan menjadi lebih besar.

Tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan prosedur apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya. Pekerjaan yang memberi kebebasan, ketidaktergantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

e) Umpan Balik

Umpan balik adalah informasi yang diterima pegawai mengenai baik buruknya pekerjaan yang telah dilaksanakan atau derajat dimana aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan memberi informasi atau masukan

yang jelas terhadap kinerja individu yang bersangkutan

Umpan balik merupakan suatu kesepakatan di mana organisasi menyampaikan secara langsung dan jelas kepada pegawai atau anggota organisasinya tentang sejauhmana efektivitas kerja mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga pegawai dapat mengetahui sejauh mana kemampuan kerja yang telah dilakukan dan mendorong untuk berusaha meningkatkan efektivitas mereka dalam bekerja. Tingkat kinerja kegiatan kerja dalam memperoleh informasi tentang keefektifan kegiatannya. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan.

tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan (Siagian, 2002).

Menurut Sedarmayanti dalam Anwar (2007) dalam melakukan pekerjaan seorang guru selalu dihadapkan dalam motif, harapan dan insentif. Motivasi merupakan keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada seluruh pegawai sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan khlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

George R. Terry dalam Anwar (2007) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

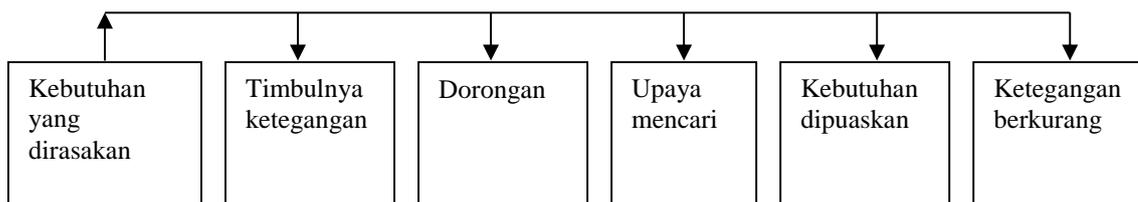
## B. Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah daya dorong seseorang untuk memberikan kontribusi sebesar mungkin untuk keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa

### 2. Teori Motivasi

Semua teori motivasi dikaitkan dengan pemuasan kebutuhan manusia. Karena itu sangat penting menjelaskan proses motivasi secara skematis dapat digambarkan pada Gambar 1. berikut ini:



Sumber : Siagian, 2002

Gambar 1. Alur Skematis Proses Motivasi

Gambar 1. menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

a. Dalam kehidupan manusia selalu timbul kebutuhan dan yang

bersangkutan merasa perlu untuk memuaskan.

b. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam

diri orang yang bersangkutan. Makin kritikal sifat kebutuhan itu makin tinggi pula ketegangan yang diakibatkannya.

- c. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan seseorang untuk berbuat sesuatu.
- d. Sesuatu itu adalah mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
- e. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil berarti kebutuhan terpuaskan
- f. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul dalam bentuk yang baru. Tidak ada titik jenuh dalam terpenuhkannya kebutuhan seseorang.

### 3. Dimensi Motivasi

Hasibuan (2002) dalam Anwar (2007) menjelaskan bahwa motivasi mempunyai sub variabel yaitu motif (*motif*), harapan (*expectancy*) dan insentif (*incentive*).

- a. Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemaunan bekerja seseorang. Setiap motif dapat mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Gaji cukup, nyaman bekerja, hormati guru, rasa takut dan cemas, fasilitas memadai, setia kawan, pemberlakuan kerja sesuai peraturan dan perlakuan pekerjaan.
- b. Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan karena perilaku untuk mencapai tujuan. Kondisi kerja yang menyenangkan, rasa ikut memiliki, disiplin waktu

kerja, pemberian penghargaan, sifat kepemimpinan dan jaminan pekerjaan.

- c. Insentif (*incentive*) yaitu memotivasi atau merangsang bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja guru akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Penyelesaian pekerjaan, pencapaian / prestasi, gaji/ upah, tunjangan, antar pribadi dan promosi jabatan.

## C. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Menurut Bernardin (2003) kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atau dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode tertentu. Bernardin menekankan bahwa kinerja sebagai hasil bukan karakter atau sifat (*trait*) dan perilaku.

Menurut Richard (2003) menyatakan bahwa kinerja sebagai hasil terkait dengan produktivitas dan efektivitas. Menurut Miner (1988) produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang atau jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal dan sumber daya yang digunakan dalam produksi.

Menurut Campbell (1993) dalam Ricard (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi hasil

tindakan tetapi merupakan tindakan itu sendiri.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* (*job performance*), secara etimologis *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan, sedang kata *performance* berarti “*The act of performing; execution*” (*Webster Super New School and Office Dictionary*), menurut *Henry Bosley Woolf performance* berarti “*The execution of an action*” (*Webster New Collegiate Dictionary*). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan, oleh karena itu *performance* sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi kinerja untuk lebih memberikan pemahaman akan maknanya (Suharsaputra, 2012).

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pekerja, maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya. Menurut Sutermeister (1976) produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kompetensi dan motivasi (Suharsaputra, 2012).

Kinerja telah menjadi terminologi atau konsep yang sering dipakai organisasi untuk mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusianya. Organisasi saat ini dihadapkan pada tantangan kompetisi yang tinggi yaitu era kompetisi pasar global, kemajuan teknologi informasi, maupun tuntutan pelanggan atau pun pengguna jasa pelayanan yang semakin kritis. Kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil baik dan efektif yaitu organisasi yang di dalamnya memiliki individu yang memiliki kinerja baik. Organisasi yang baik dan efektif akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas (Sudarmanto, 2009).

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sudarmanto (2009) banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi. Faktor-faktor yang dapat menentukan terhadap kinerja individu yaitu kompetensi, motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen organisasi, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, kejelasan arah karier, budaya organisasi dan sistem penghargaan.

Gibson *et al.* (1995) memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *performance* atau kinerja, yaitu:

- a. Variabel Individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, de-

mografi (umur, asal-usul, jenis kelamin).

- b. Variabel Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
- c. Variabel Psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Pendapat tersebut menggambarkan tentang hal-hal yang dapat membentuk atau mempengaruhi kinerja seseorang, faktor individu dengan karakteristik psikologisnya yang khas serta faktor organisasi berinteraksi dalam suatu proses yang dapat mewujudkan suatu kualitas kinerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan peran dan tugasnya dalam organisasi (Ilyas, 2002).

### 3. Dimensi Kinerja Guru

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran ini akan dijadikan tolok ukur dalam penilaian kinerja. Dimensi atau ukuran kinerja sangat diperlukan karena bermanfaat bagi semua pihak dalam penilaian kinerja (Sudarmanto, 2009).

Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007, menyebutkan bahwa kinerja guru adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan proses pembelajaran, meliputi:
  - 1) Membuat program tahunan.
  - 2) Membuat program semesteran.
  - 3) Membuat program setiap mengajar (RPP)
- b. Melaksanakan dan mengembangkan proses pembelajaran.

- 1) Mengkaji bahan pelajaran yang diajarkan.
- 2) Menelaah buku pelajaran.
- 3) Melaksanakan kegiatan yang relevan dengan mata pelajaran.
- 4) Menggunakan media belajar.
- 5) Menggunakan perpustakaan.
- 6) Menggunakan LKS.
- 7) Mengevaluasi proses pembelajaran.

- c. Mengevaluasi proses pembelajaran
  - 1) Menyusun kisi-kisi soal.
  - 2) Menguji soal lebih dulu.
  - 3) Melakukan pretes awal pelajaran.
  - 4) Melakukan postes akhir pelajaran

Menurut Mitchel dan Larson dalam Anwar (2007) menyatakan bahwa kinerja guru dapat diukur dengan menilai kemampuan guru dalam mengajar, inisiatif, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja dan komunikasi, meliputi:

- a. Kemampuan guru dalam mengajar
  - 1) Penguasaan materi pengajaran
  - 2) Penguasaan metode pengajaran
- b. Inisiatif
  - 1) Berpikir positif yang lebih baik
  - 2) Mewujudkan kreatifitas
  - 3) Pencapaian prestasi
- c. Ketepatan waktu
  - 1) Memanfaatkan waktu kedatangan
  - 2) Memanfaatkan waktu pulang
- d. Kualitas hasil kerja
  - 1) Kepuasan siswa
  - 2) Pemahaman siswa
  - 3) Prestasi siswa
- e. Komunikasi
  - 1) Penyampaian materi
  - 2) Penguasaan keadaan kelas.

#### 4. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja akan selalu terkait dengan ukuran dan standar kinerja. Ukuran dan standar kinerja akan terkait dengan parameter parameter tertentu atau dimensi yang dijadikan dasar atau acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerja (Sudarmanto, 2009). Menurut Martin dan Bartol dalam Bohlander, dkk (2001) menyatakan bahwa standar kinerja seharusnya didasarkan pada pekerjaan, dikaitkan dengan persyaratan yang dijabarkan dari analisis pekerjaan dan tercermin dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Terkait dengan ukuran dan standar kinerja menurut Sudaramanto (2009) menyatakan bahwa dalam melakukan atau mengukur kinerja ada 4 pendekatan yaitu:

- a. Pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan dan uraian pekerjaan.
- b. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat atau karakter pribadi (*traits*).
- c. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai.
- d. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan-tindakan dalam mencapai hasil.

#### D. Komitmen Organisasional

Samsudin (2006) dalam Mulyanto dan Hardaya (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang

telah ditetapkan. Komitmen organisasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Samsudin (2006) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan mendorong kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut. Siagian (2002) dalam Mulyanto dan Hardaya (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Spencer dalam Sudarmanto (2009) komitmen organisasional kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi serta bertindak untuk tujuan dan kebutuhan organisasi.

Komitmen organisasional menurut Gibson (1997) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi. Dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Allen Meyer dan Smith (1993) mengemukakan ada 3 bentuk dasar dari komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*

dan *normative commitment*. Dimensi komitmen organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Affective commitment*

*Affective commitment* muncul karena keinginan, artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap serta usaha individu dalam mengidentifikasi dirinya pada organisasi beserta tujuannya serta tetap ingin menjadi anggota organisasi tersebut agar bisa mencapai tujuannya. Menghabiskan sisa karir dalam organisasi, membangun organisasi, permasalahan organisasi, tidak terikat organisasi lain, menganggap organisasi bagian keluarga, menjaga stabilitas emosional, memiliki arti yang sangat besar, rasa memiliki organisasi.

2. *Continuance commitment*

*Continuance commitment* muncul karena kebutuhan, memandang bahwa komitmen sebagai suatu pelaku. Komitmen terjadi dikarenakan adanya suatu nilai ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan di dalam organisasi pada masa lalu dan hal itu tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. *Continuance commitment* terinci sebagai berikut, takut berhenti dari pekerjaan, sulit meninggalkan organisasi, banyak hal terganggu, kerugian besar jika meninggalkan organisasi, bekerja merupakan kebutuhan, memiliki sedikit pilihan, tak mungkin meninggalkan dan melanjutkan bekerja dalam organisasi.

3. *Normative commitment*

*Normative commitment* akan muncul karena suatu keadaan dan seharusnya muncul secara normal. Menjaga tidak sering pindah organisasi, loyal pada organisasi, pindah

organisasi adalah tidak etis, menerapkan pentingnya loyalitas, tawaran pindah, percaya terhadap nilai, menekuni pekerjaan dan setia.

Menurut Gibson (1997) komitmen seseorang terhadap organisasi melibatkan tiga sikap yaitu identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi dan perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hasil riset menunjukkan bahwa tidak ada komitmen organisasi yang dapat mengurangi efektivitas organisasi. Seorang pegawai yang mempunyai komitmen rendah, kemungkinan besar akan berhenti dari tugas atau mengajukan pindah pada unit organisasi yang lain. Tetapi apabila seorang pegawai mempunyai komitmen yang tinggi dan terampil akan dapat melaksanakan tugas dengan optimal tanpa membutuhkan pengawasan yang membuang waktu dan biaya.

Komitmen organisasional pada prinsipnya merupakan kompetensi dalam mengikatkan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi. Keterikatan individu terhadap nilai organisasi akan mendorong individu untuk selalu menyesuaikan dan menyeleksi dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan mempunyai loyalitas yang kuat terhadap organisasi, menjadikan anggota organisasi ingin tetap tinggal atau bekerja dalam organisasi itu. Pimpinan organisasi akan menghendaki agar individu memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi (Sudarmanto, 2009).

Komitmen organisasional individu yang kuat terhadap organisasi

akan memudahkan pimpinan organisasi untuk menggerakkan sumber daya manusia yang ada dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasional individu yang kuat akan menghindari *turn over* karyawan yang dimiliki organisasi. Organisasi tidak akan kehilangan sumber daya yang berharga, baik sumber daya manusia yang potensial

maupun anggaran untuk mengadakan rekrutmen. Komitmen organisasional memiliki urgensi yang sangat penting dalam menggerakkan individu untuk bekerja dan meningkatkan kinerja. Strategi penguatan komitmen keterkaitan dengan organisasi harus terus dilakukan untuk meningkatkan dan mendorong kinerja (Sudarmanto, 2009).

## E. Kajian Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti	Hubungan Antar Variabel	Hasil
1	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Manajerial Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah (Indi Djastuti, 2011)	Pengaruh karakteristik pekerjaan (X1) terhadap komitmen organisasional (Y1)	Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional
2	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Patra Jasa Semarang (Ifa Susilowati, 2012)	Pengaruh motivasi (X2) terhadap komitmen organisasional (Y1)	Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
3	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial Industri Pupuk di Indonesia (Nur Laily, 2009)	Pengaruh karakteristik pekerjaan (X1) terhadap kinerja (Y2)	Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja
4	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali (Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gede Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama, 2012)	Pengaruh Motivasi (X2) terhadap kinerja (Y2)	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja
5	Pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga kerja dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (Mulyanto dan Sutapa Hardaya, 2009)	Pengaruh komitmen organisasional (Y1) terhadap kinerja (Y2)	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja

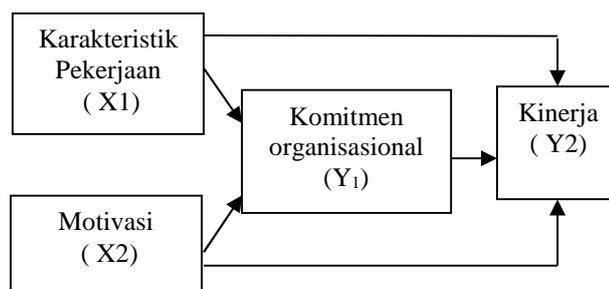
## F. Perumusan Model

Berdasarkan latar belakang, permasalahan dan tinjauan pustaka, maka dapat

disusun desain grafis antar variabel dan model matematis sebagai berikut:

### 1. Desain Grafis antar Variabel

Gambar 2. Desain Grafis antar Variabel



### 2. Model Matematis

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = a + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e$$

$a$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien regresi variabel bebas (Koefisien beta)

$X_1$  = Variabel karakteristik pekerjaan

$X_2$  = Variabel Motivasi

$Y_1$  = Variabel komitmen organisasional

$Y_2$  = Variabel kinerja

$e$  = Disturbance error

men organisasional Guru di SMP N 21 dan 26 Semarang.

### 2. Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional:

$H_2$  : Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional Guru di SMP N 21 dan 26 Semarang.

### 3. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja:

$H_3$  : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja Guru di SMP N 21 dan 26 Semarang.

### 4. Pengaruh motivasi terhadap kinerja:

$H_4$  : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja Guru di SMP N 21 dan 26 Semarang.

### 5. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja:

$H_5$  : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja Guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang.

## G. Hubungan Antar Variabel

Setelah merumuskan masalah yang akan diteliti dengan didasarkan pada kerangka teori yang ada, maka selanjutnya penulis akan mengajukan hipotesis. Hipotesis ini adalah kesimpulan sementara hubungan dua variabel atau lebih terhadap pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Hipotesis yang akan diteliti adalah:

### 1. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional:

$H_1$  : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen

## METODE PENELITIAN

### A. Tipe Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian ekplanasi yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan aspek-aspek relevan dengan fenomena yang diamati. Penelitian ini membentuk peneliti untuk menjelaskan karakteristik subyek / fenomena yang diamati, mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu, dan menawarkan ide masalah untuk pengujian atau penelitian selanjutnya. Penelitian ini meskipun pada dasarnya tidak untuk memecahkan masalah-masalah bisnis, disebut juga dengan analisis diagnosis yang datanya dapat berupa data kualitatif dan kuantitatif.

### B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Guru di SMP N 21 dan 26 Semarang sebanyak 150 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan peneliti. Peneliti mengambil sampel berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Guru di SMPN 21 dan 26 yang berstatus Pegawai Negeri Sipil.
2. Guru di SMPN 21 dan 26 yang sudah bekerja minimal 5 tahun.

Setelah dilakukan verifikasi menggunakan kriteria sampel, yaitu pegawai yang PNS dan sudah bekerja minimal 5 tahun maka diperoleh sampel sebanyak 118 orang.

### C. Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari obyek risetnya (Sumarsono, 2004). Data primer diperoleh dari jawaban kuesioner tiap responden dan pengamatan langsung di lokasi penelitian dengan memberikan kuesioner kepada guru SMPN 21 dan 26 Semarang tentang kompetensi, karakteristik pekerjaan, komitmen organisasional dan kinerja.

### D. Definisi Konsep

#### 1. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah variasi keterampilan, identitas tugas, kekhususan tugas, otonomi, umpan balik yang dilakukan oleh pekerja / karyawan dalam melakukan tugasnya (Hackman *et al.*, 1978 dalam Mathis, 2002). Indikator karakteristik pekerjaan antara lain:

- a. Keragaman keterampilan:
  - 1) Kemampuan pegawai dalam memahami prosedur kerja.
  - 2) Kesesuaian bakat dan keterampilan pegawai dengan pekerjaan.
  - 3) Pengetahuan pegawai tentang hasil kerja yang akan dicapai
- b. Identitas dan pentingnya tugas: Kemampuan pegawai dalam mengidentifikasi pekerjaan.
- c. Kekhususan tugas:
  - 1) Arti pekerjaan.
  - 2) Pentingnya pekerjaan bagi organisasi.

d. Otonomi:

- 1) Keleluasaan bagi pekerjaan.
- 2) Ketidaktergantungan pekerjaan.
- 3) Tanggapan / hasil pekerjaan.

e. Umpan balik:

Umpan balik sebagai evaluasi kemampuan kerja.

2. Motivasi

Hasibuan (2002) dalam Anwar (2007), motivasi mempunyai sub variabel yaitu motif (*motif*), harapan (*expectancy*) dan insentif (*incentive*). Indikator motivasi antara lain:

a. Motif

- 1) Gaji cukup
- 2) Nyaman bekerja
- 3) Hormati guru
- 4) Rasa takut dan cemas
- 5) Fasilitas memadai
- 6) Setia kawan
- 7) Pemberlakuan kerja sesuai peraturan
- 8) Perlakuan pekerjaan

b. Harapan

- 1) Kondisi kerja yang menyenangkan
- 2) Rasa ikut memiliki
- 3) Disiplin waktu kerja
- 4) Pemberian penghargaan
- 5) Sifat kepemimpinan
- 6) Jaminan pekerjaan

c. Insentif

- 1) Penyelesaian
- 2) Pencapaian / prestasi
- 3) Gaji / upah
- 4) Tunjangan
- 5) Antar pribadi
- 6) Promosi

3. Komitmen Organisasional

a. *Affective Commitment*

- 1) Akan menghabiskan sisa karir
- 2) Membanggakan organisasi
- 3) Permasalahan organisasi
- 4) Tidak terikat organisasi lain
- 5) Organisasi bagian keluarga
- 6) Emosional
- 7) Memiliki arti yang sangat besar
- 8) Rasa memiliki organisasi

b. *Continuance Commitment*

- 1) Takut berhenti dari pekerjaan
- 2) Sulit meninggalkan organisasi
- 3) Banyak hal terganggu
- 4) Kerugian besar jika meninggalkan organisasi
- 5) Bekerja merupakan kebutuhan
- 6) Memiliki sedikit pilihan
- 7) Tak mungkin meninggalkan
- 8) Melanjutkan bekerja

c. *Normative Commitment*

- 1) Sering pindah organisasi
- 2) Loyal pada organisasi
- 3) Pindah organisasi adalah tidak etis
- 4) Pentingnya loyalitas
- 5) Tawaran pindah
- 6) Percaya terhadap nilai
- 7) Menekuni pekerjaan
- 8) Karyawan setia

4. Kinerja guru

a. Merencanakan proses pembelajaran:

- 1) Membuat program tahunan
- 2) Membuat program semesteran
- 3) Membuat program setiap mengajar (RPP)

b. Melaksanakan dan mengembangkan proses pembelajaran:

- 1) Mengkaji bahan pelajaran yang diajarkan

- 2) Menelaah buku pelajaran
  - 3) Melaksanakan kegiatan yang relevan dengan mata pelajaran
  - 4) Menggunakan media belajar
  - 5) Menggunakan perpustakaan
  - 6) Menggunakan LKS
- c. Mengevaluasi proses pembelajaran:
- 1) Penilaian efektivitas PBM setiap hari
  - 2) Menyusun kisi-kisi soal
  - 3) Menguji soal lebih dulu
  - 4) Melakukan pretes awal pelajaran
  - 5) Melakukan postes akhir pelajaran

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Responden

Populasi penelitian ini adalah guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang yang berjumlah 150 orang. Di dalam pemilihan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria guru berstatus Pegawai Negeri Sipil dan mempunyai masa kerja minimal 5 tahun. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh sebanyak 118 responden. Adapun deskripsi responden mengenai tempat guru mengajar, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, golongan dan masa kerja responden sebagai berikut:

#### 1. Tempat Responden Mengajar

Identitas responden berdasarkan tempat mengajar dapat dilihat pada Tabel 2. di bawah ini:

Tabel 2. Tempat Mengajar Responden

No	Tempat Mengajar	Responden	Persentase
1	SMP N 21	67 orang	56,8 %
2	SMP N 26	51 orang	43,2 %
Jumlah		118 orang	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

#### 2. Usia Responden

Identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 2. di bawah ini:

Tabel 2. Usia Responden

No	Usia	Responden	Persentase
1	25 - 30 tahun	51 orang	43,2 %
2	31 - 35 tahun	12 orang	10,2 %
3	36 - 40 tahun	28 orang	23,7 %
4	41 - 45 tahun	11 orang	9,3 %
5	46 - 50 tahun	11 orang	9,3 %
6	> 50 tahun	5 orang	4,3 %
Jumlah		118 orang	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

3. Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 3. di bawah ini:

Tabel 3. Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Pria	41 orang	34,7 %
2	Perempuan	77 orang	65,3 %
Jumlah		118 orang	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

4. Tingkat Pendidikan Responden

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4. di bawah ini:

Tabel 4. Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
1	D3	13 orang	11 %
2	S1	96 orang	81,4 %
3	S2	9 orang	7,6 %
Jumlah		118 orang	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

5. Golongan Responden

Identitas responden berdasarkan golongan dapat dilihat pada Tabel 5. di bawah ini:

Tabel 5. Golongan Responden

No.	Golongan	Responden	Persentase
1	III	109 orang	92,4 %
2	IV	9 orang	7,6 %
Jumlah		118 orang	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

6. Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 6. di bawah ini:

Tabel 6. Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	Responden	Persentase
1	5 – 10 tahun	46 orang	39 %
2	11 – 15 tahun	53 orang	44,9 %
3	15 – 20 tahun	11 orang	9,3 %
4	> 20 tahun	8 orang	6,8 %
Jumlah		118 orang	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

## B. Uji Instrumen Penelitian

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Dengan menggunakan faktor analisis sebuah indikator dalam sebuah instrumen dinyatakan valid apabila memiliki nilai KMO lebih dari 0,5 dan *loading factor* lebih dari 0,4. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa semua indikator valid karena memiliki nilai KMO di atas 0,5 dan *loading factor* di atas 0,4.

### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana data dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama atau dapat dikatakan untuk menunjukkan adanya persesuaian antara sesuatu yang diukur dengan jenis alat pengukur yang dipakai. Dalam pengujian reliabilitas ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Sedangkan untuk reliabilitas, bila nilai  $\alpha > 0,7$  maka instrumen yang digunakan adalah reliabel. Pada hasil uji reliabilitas variabel karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), komitmen organisasional ( $Y_1$ ) dan kinerja guru ( $Y_2$ ) dikatakan reliabel karena *Alpha Cronbach*  $> 0,7$  sehingga layak untuk diujikan ke pengujian selanjutnya.

## C. Analisis Regresi Berganda

### 1. Pengaruh karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Y_1$ ).

Berdasarkan hasil analisis dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

hasil:  $Y_1 = 0,561 X_1 + 0,213 X_2$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional ( $Y_1$ ) dengan nilai koefisien regresi masing-masing sebesar karakteristik pekerjaan = 0,561 serta motivasi = 0,213.

Hasil koefisien determinasi diperoleh angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,407. Hal ini berarti bahwa sebesar 40,7% komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan dan motivasi. Sedangkan sisanya  $100\% - 40,7\% = 59,3\%$  dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel karakteristik pekerjaan dan motivasi.

Hasil F hitung 41,126 dengan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$  maka karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap komitmen organisasional ( $Y_1$ ).

### 2. Pengaruh karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), dan komitmen organisasional ( $Y_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ).

Berdasarkan hasil analisis dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:  $Y_2 = 0,178 X_1 + 0,396 X_2 + 0,392 X_3$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasional ( $Y_1$ ) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ) dengan nilai koefisien regresi masing-masing sebesar karakteristik pekerjaan = 0,178; motivasi = 0,396 dan komitmen organisasional = 0,392. Pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pada motivasi.

Hasil koefisien determinasi diperoleh angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,557. Hal ini berarti bahwa sebesar 55,7% kinerja guru dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan, motivasi, dan komitmen organisasional. Sedangkan sisanya  $100\% - 55,7\% = 44,3\%$  dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel karakteristik pekerjaan, motivasi dan komitmen organisasional.

Hasil F hitung 49,995 dengan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$  maka karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasional ( $Y_1$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ).

#### D. Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Y_1$ ).
  - a. Pengaruh karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Y_1$ ).  
Karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) menghasilkan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional ( $Y_1$ ). Dengan demikian hipotesis pertama (H1): Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional guru di SMP N 21 dan 26 Semarang, diterima.
  - b. Pengaruh motivasi ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Y_1$ ).  
Motivasi ( $X_2$ ) menghasilkan tingkat signifikan  $0,004 < 0,05$  sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan ter-

hadap komitmen organisasional ( $Y_1$ ). Dengan demikian hipotesis kedua (H2): motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional guru di SMP N 21 dan 26 Semarang, diterima.

2. Pengaruh karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasional ( $Y_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ).
  - a. Pengaruh karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ).  
Karakteristik pekerjaan ( $X_1$ ) menghasilkan tingkat signifikan  $0,024 < 0,05$  sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ). Dengan demikian hipotesis ketiga (H3): Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SMP N 21 dan 26 Semarang, diterima.
  - b. Pengaruh motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ).  
Motivasi ( $X_2$ ) menghasilkan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ). Dengan demikian hipotesis keempat (H4): Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SMP N 21 dan 26 Semarang, diterima.
  - c. Pengaruh komitmen organisasional ( $Y_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ).  
Komitmen organisasional ( $Y_1$ ) menghasilkan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ). Dengan demi-

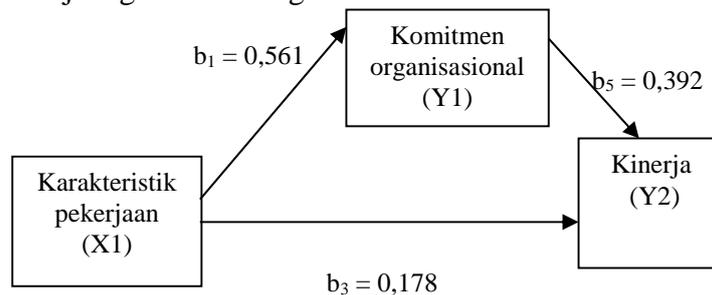
kian hipotesis kelima (H5): Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SMP N 21 dan 26 Semarang, diterima.

mediasi oleh komitmen organisasional

Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kepuasan kerja dengan mediasi oleh komitmen organisasional dapat dijelaskan pada Gambar 2. di bawah ini:

### E. Uji Efek Mediasi

1. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja guru dengan



Gambar 2. Efek Mediasi Komitmen Organisasional pada Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Guru

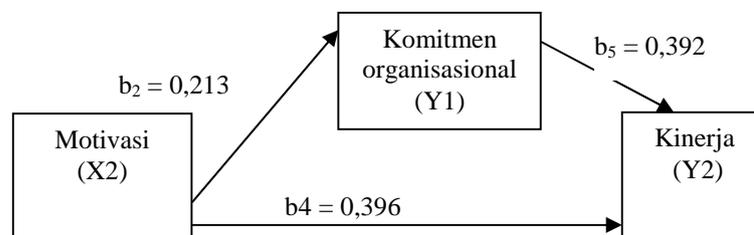
Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui sebagai berikut :

- a. Pengaruh langsung = 0,178
- b. Pengaruh tidak langsung =  $b_1 \times b_5$   
=  $0,561 \times 0,392$   
= 0,219

Berdasarkan hasil tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung ( $b_1 \times b_5$ ) sebesar  $0,219 >$  pengaruh langsung  $0,178$  maka dikatakan komitmen organisasional memediasi karakteristik pekerjaan terhadap kinerja guru.

2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru dengan mediasi oleh komitmen organisasional.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru dengan mediasi oleh komitmen organisasional dapat dijelaskan pada Gambar 3. di bawah ini:



Gambar 3. Efek Mediasi Komitmen Organisasional pada Motivasi terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung = 0,396
- b. Pengaruh tidak langsung =  $b_2 \times b_5$   
= 0,213 x 0,392  
= 0,083

Berdasarkan hasil tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung ( $b_4 \times b_5$ ) sebesar 0,083 < pengaruh langsung 0,396 maka dikatakan komitmen organisasional tidak memediasi motivasi terhadap kinerja guru.

## F. Pembahasan

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui karakteristik pekerjaan, motivasi terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh komitmen organisasional pada guru di SMP N 21 dan 26 Semarang adalah sebagai berikut:

### 1. Pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap komitmen organisasional

#### a. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional.

Karakteristik pekerjaan secara parsial (individu) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Djastuti (2011) yang menghasilkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pegawai yang menyukai pekerjaan dapat memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, umpan balik terhadap pekerjaan akan membentuk komitmen

organisasional yang kuat dalam organisasi.

### b. Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional

Motivasi secara parsial (individu) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Susilowati (2012) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Guru yang mempunyai motivasi untuk mendapatkan gaji cukup, nyaman bekerja, fasilitas memadai pemberlakuan kerja sesuai peraturan, memiliki harapan (*expectancy*) yaitu mempunyai rasa memiliki, disiplin waktu kerja, ingin mendapatkan penghargaan serta ingin mendapatkan insentif akan menciptakan komitmen organisasional yang tinggi pada organisasinya.

### 2. Pengaruh karakteristik pekerjaan, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

#### a. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja guru.

Karakteristik pekerjaan secara parsial (individu) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Laily (2009) yang menghasilkan karakteristik pekerjaan berpe-

ngaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Karakteristik pekerjaan merupakan variasi keterampilan, identitas tugas, kekhususan tugas, otonomi, umpan balik yang dilakukan oleh pegawai dalam melakukan tugasnya yang dapat mempengaruhi nilai suatu pekerjaan. Dengan karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan keahlian guru akan dapat mempengaruhi terselesainya pekerjaan dengan tepat waktu dan tidak ada kesalahan sehingga dapat mempengaruhi kinerja guru.

b. Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru.

Motivasi secara parsial (individu) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, dkk (2012) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Motivasi dapat merangsang usaha untuk melaksanakan tugas yang lebih baik sesuai dengan kemampuannya. Apabila guru mempunyai motivasi yang tinggi yaitu ingin selalu meningkatkan kinerja, selalu mengembangkan potensi individu dan ingin mendapatkan gaji yang sesuai maka akan meningkatkan kinerjanya.

c. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.

Komitmen organisasional secara parsial (individu) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto dan Sutapa Hardaya (2009) yang menghasilkan

komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Komitmen organisasional individu yang kuat terhadap organisasi akan memudahkan pimpinan organisasi untuk menggerakkan sumber daya manusia yang ada dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasional memiliki kekuatan yang sangat penting dalam menggerakkan individu untuk bekerja dan meningkatkan kinerjanya.

3. Uji Efek Mediasi

a. Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja guru dengan mediasi oleh komitmen organisasional.

Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional memediasi karakteristik pekerjaan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dengan dimediasi oleh komitmen organisasional akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi pada guru SMP N 21 dan 26 Semarang.

b. Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru dengan mediasi oleh komitmen organisasional.

Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional tidak memediasi motivasi terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tanpa dimediasi oleh komitmen organisasional, motivasi guru SMP N 21 dan 26 Semarang sudah dapat menghasilkan kinerja guru yang tinggi.

## PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh komitmen organisasional pada Guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, semakin tepat karakteristik pekerjaan yang dikerjakan guru dengan keahlian yang dimiliki, maka semakin tinggi pula komitmen terhadap organisasi.
2. Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, semakin tinggi motivasi guru dalam bekerja, maka semakin tinggi pula komitmen guru terhadap organisasi.
3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja guru, semakin tepat karakteristik pekerjaan yang dikerjakan guru dengan keahlian yang dimiliki, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.
4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja, semakin tinggi motivasi guru, maka semakin tinggi pula kinerjanya.
5. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja guru, semakin tinggi komitmen guru pada organisasi, maka semakin tinggi pula kinerjanya.
6. Komitmen organisasional memediasi karakteristik pekerjaan terhadap kinerja guru karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dengan dimediasi oleh komitmen organisasional akan dapat menciptakan kinerja yang

tinggi pada guru SMP N 21 dan 26 Semarang.

7. Komitmen organisasional tidak memediasi motivasi terhadap kinerja guru karena pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tanpa dimediasi oleh komitmen organisasional, motivasi guru SMP N 21 dan 26 Semarang sudah dapat menghasilkan kinerja guru yang tinggi.

### B. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh komitmen organisasional pada guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang, maka dapat dikemukakan beberapa saran:

1. Variabel karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh terkecil terhadap kinerja Guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang, oleh sebab itu pihak kepegawaian di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang perlu meningkatkan lagi karakteristik pekerjaan guru dengan memperbaiki indikator dilihat dari jawaban responden yang masih rendah seperti pemahaman pentingnya pekerjaan untuk organisasi, pemahaman pekerja yang benar dan meningkatkan pengetahuan mengenai pekerjaan yang dihadapi.
2. Variabel motivasi mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang, oleh sebab itu pihak kepegawaian di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang perlu mempertahankan bahkan meningkatkan lagi motivasi kerja guru dengan memperbaiki indikator

dilihat dari jawaban responden yang masih kurang seperti mendapatkan gaji yang sesuai dengan beban kerja dan mempunyai rasa ikut memiliki terhadap institusi tempat bekerja.

3. Variabel komitmen organisasional juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja Guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang, oleh sebab itu pihak kepegawaian di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang perlu juga meningkatkan lagi komitmen guru dengan memperbaiki indikator dilihat dari jawaban responden yang masih kurang seperti menghabiskan sisa karir di organisasi, tidak terikat dengan organisasi lain dan rugi bila meninggalkan organisasi.

### C. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini antara lain:

1. Berdasarkan hasil *Adjusted R Square* diperoleh 55,7% yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini hanya menggunakan faktor karakteristik pekerjaan, motivasi serta komitmen organisasional masih banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru seperti kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja pendidikan dan pelatihan.
2. Sampel penelitian yang digunakan hanya terbatas pada guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang, masih ada banyak sampel yang berasal dari guru negeri di Semarang yang belum diikutsertakan sebagai sampel.

### D. Rekomendasi Penelitian yang Akan Datang

1. Bagi penelitian yang akan datang sebaiknya memasukkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja guru selain ketiga variabel di atas seperti kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja pendidikan dan pelatihan.
2. Pengambilan sampel dapat diperluas lagi tidak hanya Guru di SMP Negeri 21 dan 26 Semarang saja dapat digunakan sampel yang berasal dari guru negeri di Semarang yang lainnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Allen dan Meyer, 1993. Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment University of Helsinki Firlandia, *International Journal*.
- Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gede Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama, 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Anwar, Moch. Idochi. 2007. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Penerbit Alfabeta: Bandung.
- Depdiknas, 2001. tentang *Sisdiknas*.

- Gibson, JL. Ivancevich, JM. And Donnelly Jr. JH. 1998. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi ke 8, Jilid 1 (terjemahan), Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T H. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.
- Hackman et.al 1978, *Pendidikan*. Edisi ketujuh. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Henry Simamora, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- H. L. Petri, 1980. *Motivation : Theory and Research*, (Woodsworth Publishing Company Belmont, California.1980).
- Hasibuan, Malayu. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Yogyakarta, BPFE.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja perusahaan pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. *Jurnal Manajemen*, Vol.7, No.4, Mei 2009.
- Ifa Susilowati, 2012, Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Patra Jasa Semarang. *Jurnal Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Imam, Ghozali. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia, Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kinerja Karyawan*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Indi Djastuti, 2011. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Tingkat Manajerial Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah. *Jurnal Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Mulyanto dan Sutapa Hardaya, 2009. Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, *Jurnal Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Nur Laily, 2009, Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial Industri Pupuk di Indonesia. *Jurnal Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Panggabean, 2002, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Rotter B Winner, *Theory of Motivation : From Mechanisme to Cognition* (Markham Publising Company, Chicago, 1972).
- Robin, P, Stepen. *Perilaku Organisasi*. 2006. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robert L Matis, 2002. *Manajemen*. UPI Bandung: Pustaka Setia.
- Suharsaputra, 2012. *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*. Edisi kedua. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Sudarmanto, 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Siagian, Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta.
- Sugiyono.2005.*Metode Penelitian*. Alfabeta Bandung.
- Sumarsono, Soni. 2006. *Metodologi Penelitian*. Alfabet, Bandung.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*. 2nd edition, John Wiley and Sons Inc, New York.
- Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.