

## **Pengaruh job embeddednes dan komitmen organisasi serta kepribadian terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai pada universitas trunajaya bontang**

**Hellen Vera Simanjuntak**

Yayasan Pendidikan Miliana Universitas Trunajaya.  
Jl. Taekwondo RT. 09 No. 55 Bontang, Kalimantan Timur.  
Email: [hellen.simanjuntak@gmail.com](mailto:hellen.simanjuntak@gmail.com)

### **Abstrak**

Permasalahan yang dihadapi oleh Universitas Trunajaya Bontang adalah organisasi yang belum mampu mendukung pencapaian pegawai yang mempunyai job embeddednes dan komitmen organisasi tinggi serta kepribadian yang baik sehingga sesuai dengan tujuan organisasi yaitu pegawai yang berkinerja tinggi, hal ini memberikan pengaruh kepada pola pegawai dalam bekerja yaitu ketidakmampuan pegawai dalam memenuhi kebutuhan berprestasinya dilihat melalui pegawai tidak sungguh-sungguh untuk memperbaiki kinerja masa lalunya, pegawai juga sulit menerima tantangan baru serta keinginan pegawai yang rendah dalam mengoptimalkan diri sendiri untuk penyelesaian tugas. Konsep Job Embeddednes menggambarkan bagaimana seorang pegawai terikat dengan pekerjaan serta organisasi dimana dia bekerja karena akumulasi pengaruh aspek-aspek yang berasal dari dalam pekerjaan (on-the-job) mau dari luar pekerjaan (off the-job) dalam (1) hubungan formal dan informal antara individu dengan organisasi serta dengan individu lain di dalam organisasi (link to organization) maupun dengan komunitas dimana dia tinggal (link to community). (2) kecocokan antara individu dengan organisasi (fit to organization) maupun dengan komunitas dimana dia tinggal (fit to community). (3) persepsi manfaat psikologis maupun material yang diperoleh dengan menjadi bagian dari organisasi dan komunitas yang sulit untuk dikorbankan oleh individu (organizational related sacrifice and community related sacrifice).

**Kata Kunci:** job embeddedness; komitmen organisasi kepuasan kerja

### ***The influence of job embeddednes and organizational commitment and personality on employee job satisfaction and employee performance at the Trunajaya Bontang University***

#### **Abstract**

*The problems faced by the University of Trunajaya Bontang are organizations that have not been able to support the attainment of employees who have job embeddednes and high organizational commitment and good personalities so that it is in accordance with the goals of the organization, namely high-performing employees, this has an influence on the employee's pattern of work, namely the inability of employees in meeting the needs of their achievements seen through employees not seriously to improve their past performance, employees are also difficult to accept new challenges and the desires of low employees in optimizing themselves for the completion of tasks. The Job Embeddednes concept describes how an employee is tied to the work and organization where he works because of the accumulated influence of aspects that come from work (on-the-job) from off-the-job in (1) formal relationships and informal between individuals and organizations and with other individuals in the organization (link to organization) and with the communities where they live (link to community). (2) compatibility between individuals and organizations (fit to organization) and with the community where he lives (fit to community). (3) perception of psychological and material benefits obtained by being part of organizations and communities that are difficult to sacrifice by the individual (organizational related sacrifice and community related sacrifice).*

**Keywords:** job embeddedness; work satisfaction organizational commitment

---

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atas pengadaan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat (Umar, 2003: 3), dengan kata lain manajemen sumber daya manusia dapat di definisikan sebagai perencanaan, pengawasan, dan kegiatan untuk mengatur sebuah kinerja dalam sebuah organisasi.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, (d) kompetensi (Mink, 1993: 128).

Faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai adalah kepuasan kerja yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi (Gorda, 2004: 48). As'ad, (2000: 69) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan. Mathis dan Jackson (2001: 78), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Handoko, (2000: 121), mengemukakan bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri pegawai. Menurut Robbins (2008: 241), kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan dimana seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan. Panggabean, (2004: 61), menyebutkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang diperoleh.

Diantara variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja adalah Job Embeddedness yang ditunjukkan dengan dukungan aktivitas yang mengarah pada tujuan (Sulistiyani dan Rosidah, 2003: 55). Job Embeddedness dari dalam diri pegawai dapat berasal dari keinginan pegawai untuk dapat terikat pekerjaan.

Job embeddedness dikatakan penting, karena keberhasilan organisasi amat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan orang lain (bawahan). Organisasi hendaknya mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap pencapaian pegawai, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai, sehingga pegawai mempunyai kemampuan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Persepsi ikatan pegawai pada pekerjaan dan organisasi, seperti yang dicerminkan pada konsep Job Embeddedness ini, juga berpeluang mendorong pegawai untuk terlibat dalam perilaku-perilaku peran ekstra yang memberikan kemanfaatan bagi keefektifan organisasi, khususnya kinerja. Namun dugaan ini belum teruji secara empiris. Oleh karenanya dalam penelitian ini akan di uji bagaimana peran Job Embeddedness dalam memprediksikan ketertarikan pegawai.

Penelitian Job Embeddedness diduga memiliki hubungan yang positif dengan kinerja. Meskipun demikian, kausalitas hubungan antara job embeddedness dan kinerja diduga di mediasi oleh variabel yang mencerminkan kepedulian atau rasa tanggung jawab pegawai terhadap organisasi, sebagai perwujudan atau manifestasi sikap dari terbentuknya persepsi keterikatan pegawai pada organisasi tempat dia bekerja.

Persepsi ikatan individu pada organisasi, sebagai bentuk keterkaitan individu terhadap organisasi, dapat mendorong timbulnya kepedulian atau rasa tanggung jawab individu terhadap organisasi. Hal ini dapat disebabkan karena individu yang embedded akan mempersepsikannya dirinya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari organisasinya (Mitchell et al., 2001). Persepsi ini akan mendorong individu untuk merasa bahwa kepentingan-kepentingan organisasi, sebagai tekanan dalam hubungan yang embedded ini, menjadi salah satu kewajiban atau tanggung jawabnya. Perasaan kepedulian terhadap organisasi ini selanjutnya diduga akan mendorong pegawai untuk terlibat dalam kinerja, sebagai bentuk aktualisasi perilaku yang diarahkan demi keefektifan organisasi, selain job embeddedness faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi.

Komitmen organisasional menurut Luthans (2006:249) adalah sikap loyalitas pegawai dan proses berkelanjutan dari seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengarahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasinya. Pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, akan cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama.

Begitu pula saat individu berada di dalam sebuah organisasi, satu individu akan memiliki cara yang berbeda dengan individu lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain pekerjaan, perilaku setiap individu berbeda saat berinteraksi dengan rekan kerjanya, beradaptasi dengan lingkungan kerjanya, maupun saat menghadapi konflik di organisasinya.

Pegawai dengan komitmen organisasional yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasional yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen, dan rendahnya tingkat keluar-masuk (turnover) pegawai. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan memiliki produktivitas tinggi (Luthans, 2002). Komitmen organisasional mendorong pegawai untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya (Greenberg, 1996)

Sebaliknya, komitmen pegawai yang rendah memiliki dampak negatif. Setiap organisasi akan mengalami kesulitan jika komitmen pegawainya rendah. Pegawai dengan komitmen yang rendah tidak akan memberikan yang terbaik kepada organisasi dan dengan mudahnya keluar organisasi (Riady, 2003). Selain itu, pegawai dengan komitmen organisasional yang rendah dapat menciptakan suasana tegang dan memicu konflik (Smither, 1998).

Penelitian yang dilakukan oleh Shore, Barksdale dan Shore (1995) menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen afektif dan kinerja. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Somers dan Birnbaum (1998) juga menyatakan bahwa hubungan pegawai dengan pekerjaannya tergantung pada komitmen yang dimiliki, komitmen yang dimiliki ini juga berpengaruh terhadap kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Temuan-temuan ini sesuai dengan pendapat yang dikatakan oleh Elangovan (2001) yaitu, komitmen yang dimiliki oleh pegawai merupakan instrumen yang penting untuk meningkatkan performance atau kinerja. Berdasarkan hasil temuan tersebut peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian mengenai kedua variabel tersebut.

Selain komitmen organisasi hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepribadian pegawai, banyak penelitian terdahulu yang meneliti bahwa terdapat hubungan positif antara kepribadian dengan kinerja. Seperti penelitian yang dilakukan Purba dan Ali Nina Liche Seniati (2004) yang membahas pengaruh kepribadian terhadap kinerja pada pegawai yang bekerja secara team work. Dari analisis regresi berganda diketahui bahwa trait kepribadian berpengaruh cukup besar terhadap kinerja.

Dalam Widyasari, Suci Paramita Syahlani, dan Krisna Agung Santosa (2007:41) Garver dan Michael (1998) mengungkapkan bahwa kepribadian adalah pengaturan dinamis yang tersembunyi dalam diri seseorang yang merupakan suatu sistem yang akan menciptakan susunan karakteristik tingkah laku, pikiran, dan perasaan seseorang. Sementara McCrae dan Costa (1989) mengungkapkan bahwa kepribadian mewakili karakteristik seseorang yang dicatat untuk susunan yang tetap dari perasaan, pikiran dan tingkah laku. Kepribadian merupakan definisi yang sangat luas yang akan memusatkan kedalam banyak aspek perbedaan seseorang. Pada waktu yang sama kepribadian menyarankan kepada kita untuk mengikuti susunan tetap dari tingkah laku dan kualitas yang tersembunyi pada seseorang.

Fenomena yang terjadi di Universitas Trunajaya Bontang bahwa penggajian telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan organisasi, dan ketentuan jam kerja telah ditentukan, tetapi tetap saja ada pimpinan/ pegawai staf yang tidak bekerja. Suasana kerja yang kurang kondusif, kurang perhatian atasan, tidak adanya penghargaan prestasi kerja, tidak adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Adanya dugaan kurangnya komunikasi bawahan dengan bawahan dapat memberikan pengaruh yang buruk terhadap keinginan pegawai untuk berpartisipasi lebih terhadap organisasi, sehingga dapat menimbulkan hal-hal sebagai berikut: sikap apatis, tidak bersemangat, ragu-ragu, kecewa, sehingga menjadi kegiatan yang ada tidak berjalan sebagaimana mestinya.

## Kajian Pustaka

### Hubungan Antar Variabel

#### **Job embeddedness dengan kepuasan kerja**

*Job embeddedness* menyusun hubungan tentang seberapa baik orang-orang merasa cocok dengan pekerjaan dan komunitasnya; bagaimana hubungan antar orang-orang didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan; dan apa yang akan mereka serahkan atau korbankan apabila meninggalkan jabatan atau komunitas mereka (Felps et al., 2009). Menurut Nostra (2011) *job embeddedness* merupakan jaringan yang mendorong individu untuk tetap berada dalam organisasi, dimana jaringan tersebut terbagi menjadi organisasi itu sendiri dan komunitas didalamnya. Lebih lanjut Kismono (2011) berpendapat bahwa pegawai yang memiliki *job embeddedness* dalam pekerjaan mereka akan merasa lebih melekat pada kolega, pekerjaan dan organisasi dan mengekspresikan keterikatan mereka dengan mempertahankan keanggotaan organisasi ditempat mereka bekerja. Individu yang merasa ada ikatan kuat (embedded) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung memiliki perilaku yang positif dalam pencapaian tujuan organisasi dibandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dengan organisasi yang dapat menyebabkan kepuasan dalam pekerjaannya (Firtiyani, 2013).

#### **Komitmen organisasi dengan kepuasan kerja**

Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, kepuasan kerja, kinerja tanpa adanya diskriminasi. Dengan demikian kepuasan mempunyai hubungan yang penting dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja merupakan salah satu aspek proses terjadinya komitmen organisasi. Dalam literatur psikologi organisasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja biasanya berkembang secara *independent* sampai batas tertentu. Menurut Meyer (2004:89) mengatakan bahwa komitmen merupakan salah satu komponen dari kepuasan kerja yang penting, Meyer berkeyakinan bahwa komitmen dianggap sebagai salah satu bagian penting bagi kepuasan kerja.

#### **Kepribadian dengan kepuasan kerja**

Kepribadian adalah pengaturan dinamis yang tersembunyi dalam diri seseorang yang merupakan suatu sistem yang akan menciptakan susunan karakteristik tingkah laku, pikiran, dan perasaan seseorang (Garver dan Michael, 1998). Kepribadian juga diartikan sebagai kombinasi dari keseimbangan karakteristik fisik dan mental yang memberikan identitas seseorang (Kreitner dan Angelo, 2001). Kepribadian merupakan kesatuan psikofisik yang sifatnya unik dan dinamik yang didalamnya terkandung kebiasaan-kebiasaan dan sikap-sikap yang sangat berguna dalam menghadapi dan menyesuaikan tuntutan hidup dan kehidupan seseorang (Hadjam, 1997). Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya, diantaranya motivasi, budaya, kepemimpinan dan stres (Lunenbergh dan Orsntein, 2005). Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya (Suharsaputra, 2009). Oleh karena motivasi begitu penting bagi setiap individu maka organisasi harus dapat menciptakan motivasi bagi para pegawainya. Menurut Heller (1998) motivasi adalah keinginan atau dorongan untuk bertindak.

#### **Job embeddedness dengan Kinerja**

Shafique et al. (2011), yang melakukan penelitian berfokus pada kinerja dan perilakunya terhadap organisasi pada dosen yang memiliki pendidikan lebih tinggi di Pakistan, menemukan bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap kinerja. Kismono (2011) yang meneliti hubungan antara *job embeddedness* dalam organisasi dan perilaku terhadap organisasi serta pengaruh jenis kelamin dalam variabel-variabel tersebut menemukan bahwa *job embeddedness* memiliki pengaruh yang positif terhadap perilakunya terhadap organisasi. Omar et al. (2012) yang berfokus untuk meneliti fenomena perilaku terhadap organisasi pada perawat yang berkerja tetap pada rumah sakit umum di Peninsular, Malaysia, menemukan bahwa *job embeddedness* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh pada kinerja.

#### **Komitmen organisasi dengan Kinerja**

Komitmen organisasional adalah identifikasi (kepercayaan kepada nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Selanjutnya Steers menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Komitmen organisasi mempunyai peranan penting dalam pembentukan karakter organisasi, melalui komitmen organisasi pegawai akan mempunyai daya saing yang diukur melalui kinerja. Menurut Robbins (2007:89) menemukan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

### **Kepribadian dengan Kinerja**

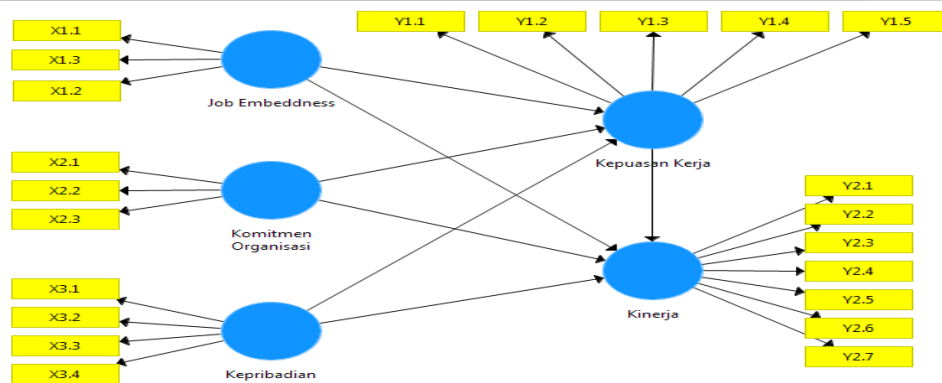
Kepribadian juga merupakan prediktor yang baik untuk mengukur kinerja pegawai pada situasi dimana harapan manajemen agar pegawai menampilkan kinerja tersebut terdefinisi dengan jelas, di samping itu karena karakteristik bangsa Indonesia yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan dan tolong menolong (Koentjaraningrat dalam Purba dan Seniati; 2004) dan peringkat Indonesia yang tinggi dalam dimensi kolektivisme (Hofstede dalam Purba dan Seniati; 2004) maka bangsa Indonesia seharusnya menampilkan kinerja yang tinggi. Moorman dan Blakely (dalam Purba dan Seniati; 2004) menyatakan bahwa individu yang memiliki nilai kolektivistik yang tinggi cenderung menimbulkan kinerja yang tinggi. Salah satu teori kepribadian yang digunakan sebagai pendekatan kepribadian yang memiliki dimensi kepribadian yang berdiri sendiri adalah *Big Five Personality* (Barrick and Mount dalam Kumar, Bakhshi, Rani, 2009). The Big Five Personality Factor atau lima faktor kepribadian menurut Costa & McCrae (Pervin, Cervone & John, 2005) yaitu sifat-sifat dasar kepribadian individu yang saling terkait yang tersusun dengan lima ciri sifat utama yang luas di dalamnya, seperti *extraversion, neuroticism, openness to experience, agreeableness, dan conscientiousness*.

### **Kepuasan kerja dengan Kinerja**

Kinerja dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari pegawai dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007). Ketika pegawai merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka pegawai tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan organisasinya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1995). Ketika seseorang mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, pegawai akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika pegawai saja tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen, dalam hal ini mahasiswa dan dosen bisa tidak memuaskan. Kepuasan kerja diartikan sebagai tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek di dalam atau pada keseluruhan pekerjaannya (Nawawi, 1998). Keadaan emosional atau sikap seseorang tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggungjawab, perhatian, serta perkembangan kinerjanya.

### **Kerangka Konsepsional Penelitian**

Kerangka konsep ini dibentuk atas dasar kajian teori yang telah dikemukakan sebelumnya, dimana berfungsi sebagai penuntun, alur pikir dan dasar penelitian ini. Untuk lebih jelasnya kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah

## METODE

### Uji validitas dan reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Dari hasil jawaban responden dikumpulkan dan ditabulasikan yang selanjutnya dilakukan pengujian validitas dengan menghitung korelasi antara masing-masing butir pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* dari *pearson*. Pengukuran ini menunjukkan korelasi antar variabel terhadap total skornya, nilai koefisien  $r = 0,3$  dianggap cukup valid. Angka ini ditetapkan sebagai konvensi yang didasarkan pada asumsi distribusi skor dari kelompok subyek yang berjumlah besar (Masrun dalam Sugiyono, 2013:124). Jadi jika korelasi antar butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Uji reliabilitas ini dilakukan untuk melihat apakah suatu instrumen cukup dapat dipercaya atau tidak untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, apakah instrumen tersebut sudah baik atau belum, sehingga akan menghasilkan data yang dapat dipercaya pula. Dengan perkataan lain reliabilitas dipakai untuk menunjukkan sejauhmana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Secara umum kriteria reliabilitas alpha dikatakan reliabel apabila koefisien  $alpha > 0,6$ .

### Analisis

Analisa data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam proses ini seringkali digunakan statistik. Salah satu fungsi pokok statistik adalah menyederhanakan data penelitian yang amat besar jumlahnya menjadi informasi yang lebih sederhana dan lebih mudah untuk dipahami. Adapun analisa data yang digunakan oleh penulis adalah Structural Equation Model (SEM).

Menurut Ferdinand (2005:56), sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structural Model. Measurement Model atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya.

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali (2008:18), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali, 2008:18), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, misalnya: data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

Menurut Ghozali (2008:19) tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight*

*estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten (Ghozali, 2008:19).

Langkah-langkah pemodelan persamaan struktural berbasis PLS dengan *software* adalah sebagai berikut:

Langkah pertama: Merancang model struktural (*inner model*)

Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

Langkah kedua: Merancang model pengukuran (*outer model*)

Perancangan model pengukuran (*outer model*) dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif.

Langkah ketiga: Mengkonstruksi diagram jalur

Bilamana langkah satu dan dua sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur

Adapun pengukuran *inner* dan *outer model* adalah sebagai berikut:

#### **Menilai *outer model* atau model pengukuran**

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat di uji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen peneliti mengukur apa yang seharusnya diukur (Cooper dalam Jogiyanto, 2011: 69).

Validitas dinilai dengan cara melihat *convergent validity* (besarnya original *sample estimate/loading factor* untuk masing-masing konstruk). *Loading factor* diatas 0,70 sangat direkomendasikan, namun demikian *loading factor* 0,50 – 0,60 masih dapat ditolerir sepanjang model masih dalam tahap pengembangan. (Jogiyanto, 2011: 82).

Valid diskriminan dapat dilihat dari nilai *average variance extracted* (AVE). Konstruk dengan validitas yang baik dipersyaratkan nilai AVE harus diatas 0,50. Pada tabel 5.4. *Average Variance Extracted* menunjukan nilai AVE diatas 0,50 artinya instrument variabel tersebut dikatakan valid diskriminan. Cara lain untuk mengetahui validitas diskriminan variabel dapat diperoleh dari akar kuadrat AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) suatu konstruk dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Jika nilai lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk yang lain maka dapat disimpulkan instrument penelitian memenuhi kriteria validitas diskriminan. (Jogiyanto, 2011: 82).

Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab *item* pertanyaan dalam kuesioner atau instrument-penelitian. Berikut akan dijelaskan lebih rinci tentang konsep validitas dan reliabilitas dalam model pengukuran PLS. (Jogiyanto, 2011: 70).

Untuk mengetahui reliabilitas semua konstruk dapat dilihat dari nilai *composite reliability*. Konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* nilai diatas 0,70. Untuk *cronbach alpha* > 0,6. (Jogiyanto, 2011: 83).

#### **Menilai *Inner model* atau model structural**

Model struktural dalam PLS di evaluasi dengan menggunakan  $R^2$  untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model structural. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan (Jogiyanto, 2011: 72).

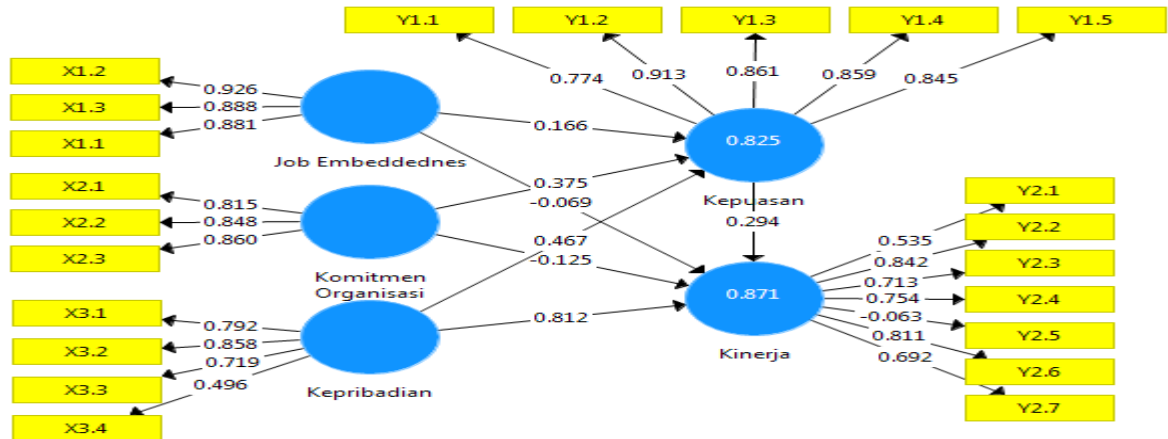
Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* harus diatas

1.96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan diatas 1.64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5 persen dan *power* 80 persen (Hair *et al.* , dalam Jogiyanto, 2011: 73).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Model Penelitian dengan Menggunakan *Partial Least Square* (PLS)

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dianalisis menggunakan alat analisis *partial least square* (PLS) dengan hasil sebagai berikut:



Gambar 2. Model Penelitian Mula-mula

Sumber: Data diolah

Pada model penelitian *loading factor* diatas 0.70 sangat direkomendasikan, namun demikian *loading factor* 0.50 – 0.60 masih dapat di tolerir sepanjang model masih dalam tahap pengembangan. Pada model penelitian mula-mula dapat diketahui bahwa terdapat konstruk pada variabel *loading factor* terdapat nilai dibawah 0.5. berdasarkan kriteria-kriteria ini indikator-indikator yang nilai *loading* kurang dari 0.50 dieliminasi dari analisis. *Loading factor* dibawah 0.50 meliputi:

Tabel 1. Loading Factor Masing-masing Konstruk

Variabel	Konstruk	Loading Factor	Keterangan
Job Embeddednes	X1.1	0,881	>0,50
	X1.2	0,926	>0,50
	X1.3	0,888	>0,50
Komitmen Organisasi	X2.1	0,815	>0,50
	X2.2	0,848	>0,50
	X2.3	0,860	>0,50
Kepribadian	X3.1	0,792	>0,50
	X3.2	0,858	>0,50
	X3.3	0,719	>0,50
	X3.4	0,496	Dieliminasi
Kepuasan	Y1.1	0,774	>0,50
	Y1.2	0,913	>0,50
	Y1.3	0,861	>0,50
	Y1.4	0,859	>0,50
	Y1.5	0,845	>0,50
Kinerja	Y2.1	0,535	>0,50
	Y2.2	0,842	>0,50
	Y2.3	0,713	>0,50
	Y2.4	0,754	>0,50

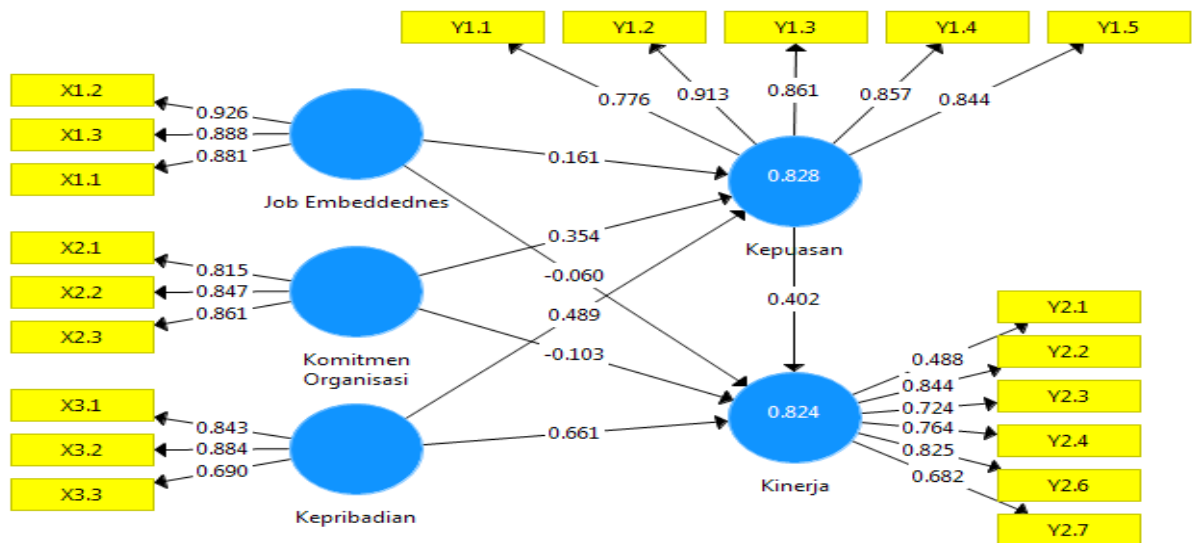


Variabel	Konstruk	Loading Factor	Keterangan
	Y <sub>2.5</sub>	-0,063	Dieliminasi
	Y <sub>2.6</sub>	0,811	>0,50
	Y <sub>2.7</sub>	0,692	>0,50

Sumber: Output SmartPLS

Konstruk atau indikator yang harus dieliminasi karena mempunyai nilai loading factor < 0.50 adalah Indikator keempat dari variabel kepribadian yaitu (X3.4) nilai loading factor sebesar 0.496 dan Indikator kelima dari variabel kinerja yaitu (Y2.5) dengan nilai loading factor sebesar -0.063.

Berdasarkan nilai loading factor untuk masing-masing indikator dari beberapa variabel sehingga diperoleh model penelitian yang baru dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 3. Model Penelitian Mula-Mula

Sumber: Data diolah

Pada model penelitian *loading factor* diatas 0.70 sangat direkomendasikan, namun demikian *loading factor* 0.50 – 0.60 masih dapat di tolerir sepanjang model masih dalam tahap pengembangan. Pada model penelitian mula-mula dapat diketahui bahwa terdapat konstruk pada variabel *loading factor* terdapat nilai dibawah 0.5. berdasarkan kriteria-kriteria ini indikator-indikator yang nilai *loading* kurang dari 0.50 dieliminasi dari analisis. *Loading factor* dibawah 0.50 meliputi:

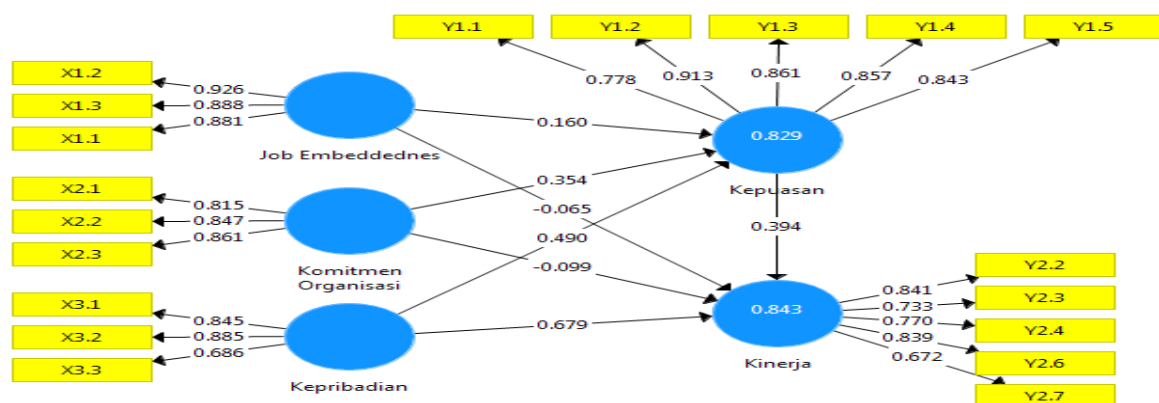
Tabel 2. Loading Factor Masing-masing Konstruk

Variabel	Konstruk	Loading Factor	Keterangan
Job Embeddednes	X <sub>1.1</sub>	0,881	>0,50
	X <sub>1.2</sub>	0,926	>0,50
	X <sub>1.3</sub>	0,888	>0,50
Komitmen Organisasi	X <sub>2.1</sub>	0,815	>0,50
	X <sub>2.2</sub>	0,847	>0,50
	X <sub>2.3</sub>	0,861	>0,50
Kepribadian	X <sub>3.1</sub>	0,843	>0,50
	X <sub>3.2</sub>	0,884	>0,50
	X <sub>3.3</sub>	0,690	>0,50
Kepuasan	Y <sub>1.1</sub>	0,776	>0,50

Variabel	Konstruk	Loading Factor	Keterangan
	Y <sub>1.2</sub>	0,913	>0,50
	Y <sub>1.3</sub>	0,861	>0,50
	Y <sub>1.4</sub>	0,857	>0,50
	Y <sub>1.5</sub>	0,844	>0,50
Kinerja	Y <sub>2.1</sub>	0,488	Dieliminasi
	Y <sub>2.2</sub>	0,844	>0,50
	Y <sub>2.3</sub>	0,724	>0,50
	Y <sub>2.4</sub>	0,764	>0,50
	Y <sub>2.6</sub>	0,825	>0,50
	Y <sub>2.7</sub>	0,682	>0,50

Sumber: Output SmartPLS

Konstruk atau indikator yang harus dieliminasi karena mempunyai nilai *loading factor* < 0.50 adalah Indikator pertama dari variabel kinerja yaitu (Y<sub>1.1</sub>) nilai *loading factor* sebesar 0.488. Berdasarkan nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator dari beberapa variabel sehingga diperoleh model penelitian yang baru dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 4. Model Penelitian Baru

Sumber: Data diolah

Berdasarkan gambar tersebut diatas nampak bahwa semua *loading factor* nilainya 0.50 sehingga penelitian dapat dilanjutkan untuk menganalisis model pengukuran atau *outer model* dan model *structural* atau *inner model*.

### Model Pengukuran atau Outer Model

#### Discriminant Validity

Untuk mengetahui variabel dapat dikatakan valid diskriminan dapat dilihat dari nilai average variance extracted (AVE). Konstruk dengan validitas yang baik dipersyaratkan nilai AVE harus diatas 0,50. Pada tabel 5.4. Average Variance Extracted menunjukan nilai AVE diatas 0,50 artinya instrument variabel tersebut dikatan valid diskriminan.

Cara lain untuk mengetahui validitas diskriminan variabel dapat diperoleh dari akar kuadrat AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) suatu konstruk dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk lainnya. Jika nilai lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk yang lain maka dapat disimpulkan instrument penelitian memenuhi kriteria validitas diskriminan. Nilai AVE dan akar kuadrat AVE dapat dijelaskan pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Average Variance Extracted &amp; Akar AVE

	AVE	Keterangan	$\sqrt{AVE}$	Keterangan
X1	0,807	Valid	0,898	Valid
X2	0,708	Valid	0,841	Valid
X3	0,656	Valid	0,809	Valid
Y1	0,725	Valid	0,851	Valid
Y2	0,599	Valid	0,773	Valid

Sumber: Output SmartPLS

**Composite Reliability**

Untuk mengetahui reliabilitas semua konstruk dapat dilihat dari nilai *composite reliability*. Konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* nilai diatas 0,70. Hasil output menunjukkan seluruh konstruk pada variabel *Job Embeddedness*, komitmen organisasi, kepribadian, kepuasan dan kinerja, reliabel karena nilai *composite reliability* > 0,70, dengan keterangan tabel sebagai berikut:

Tabel 4. Composite Reliability

	Composite Reliability
<i>Job Embeddedness</i>	0,926
Komitmen Organisasi	0,850
Kepribadian	0,929
Kepuasan	0,881
Kinerja	0,879

Sumber: Output SmartPLS

**Model Pengukuran atau Inner Model****Pemeriksaan Goodness of Fit Model**

Pemeriksaan model dapat dilihat dari nilai  $R^2$  (*R-square*). Artinya model dapat menjelaskan fenomena atau variasi kepuasan dapat dijelaskan oleh variabel *job embeddendnes*, komitmen organisasi dan kepribadian sebesar 82,90 persen ( $0,829 \times 100\%$ ) sedangkan sisanya dijelaskan oleh variasi variabel lain diluar dari model penelitian sebesar 17,10 persen ( $100\% - 82,90\%$ ). Fenomena atau variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel *job embeddendnes*, komitmen organisasi dan kepribadian serta kepuasan sebesar 84,30 persen ( $0,843 \times 100\%$ ) sedangkan sisanya dijelaskan oleh variasi variabel lain diluar dari model penelitian sebesar 15,70 persen ( $100\% - 84,30\%$ ), dengan penjelasan tabel dibawah ini:

Tabel 5. R – square

	R – square
<i>Job Embeddedness</i>	
Komitmen Organisasi	
Kepribadian	
Kepuasan	0,829
Kinerja	0,843

Sumber: Output SmartPLS

**Pengujian t-test**

Pada program smartPLS dilakukan dengan t-test pada masing-masing jalur. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 5.6 dibawah ini:

Tabel 5. Results For Inner Weights

Variabel	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistik	P - Value
$X_1 \rightarrow Y_1$	0,160	0,163	0,083	1,927	0,055
$X_2 \rightarrow Y_1$	0,354	0,345	0,093	3,810	0,000
$X_3 \rightarrow Y_1$	0,490	0,496	0,104	4,700	0,000
$X_1 \rightarrow Y_2$	-0,065	-0,055	0,085	0,762	0,446

Variabel	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistik	P - Value
$X_2 \rightarrow Y_2$	-0,099	-0,115	0,121	0,818	0,414
$X_3 \rightarrow Y_2$	0,679	0,684	0,117	5,808	0,000
$Y_1 \rightarrow Y_2$	0,394	0,396	0,134	2,936	0,003

Sumber: Output SmartPLS

Berdasarkan tabel 5 maka dapat diketahui pengaruh positif dan tingkat signifikansi masing-masing variabel, apabila *T-Statistic* > 1.96 berarti variabel eksogen memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel endogen dan apabila *T-Statistic* < 1.96 maka variabel eksogen memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap variabel endogen dengan penjelasan sebagai berikut:

*Job Embeddedness* memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan dengan nilai sebesar 0.160, dapat diketahui pula bahwa *job embeddedness* memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan karena mempunyai t-statistic ( $1,927 < 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang menyatakan *job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan dengan nilai sebesar 0.354, dapat diketahui pula bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan karena mempunyai t-statistic ( $3,810 > 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepribadian memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan dengan nilai sebesar 0.490, dapat diketahui pula bahwa kepribadian memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan karena mempunyai t-statistic ( $4,700 > 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

*Job Embeddedness* memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja dengan nilai sebesar -0.065, dapat diketahui pula bahwa *job embeddedness* memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karena mempunyai t-statistic ( $0,762 < 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang menyatakan *job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Komitmen organisasi memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja dengan nilai sebesar -0.099, dapat diketahui pula bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karena mempunyai t-statistic ( $0,818 < 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kepribadian memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0.679, dapat diketahui pula bahwa kepribadian memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karena mempunyai t-statistic ( $5,808 > 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kepuasan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0.394, dapat diketahui pula bahwa kepuasan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karena mempunyai t-statistic ( $2,936 > 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## Pembahasan

### Pengaruh job embeddedness terhadap kepuasan kerja

*Job Embeddedness* memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan dengan nilai sebesar 0.160, dapat diketahui pula bahwa *job embeddedness* memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan karena mempunyai t-statistic ( $1,927 < 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang menyatakan *job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mempunyai arti bahwa konsep dimana seorang pegawai merasa terikat dengan pekerjaan dan organisasi karena pengaruh dari dalam pekerjaan (*on-the-job*) maupun dari luar pekerjaan (*off-the-job*) yang diukur melalui hubungan dengan organisasi, kecocokan dengan organisasi dan menjadi bagian dari organisasi belum mampu mendorong kepuasan kerja pegawai yang diukur

melalui kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mitchell et al (2001) yang menyatakan bahwa seseorang mempunyai ruang kehidupan dimana segala aspek kehidupan mereka terhubung dan terikat satu sama lain. Hubungan tersebut akan membuat individu merasa terikat dan susah melepaskan diri dari komunitasnya. Dalam lingkungan pekerjaan, hubungan tersebut dapat terbentuk baik dari dalam lingkungan pekerjaan maupun dari luar pekerjaannya yang mampu menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan studi empiris yang dilakukan oleh Lee et al (2004) yang menyatakan bahwa *on the job embeddedness* memprediksikan *job satisfaction* dan *job performance* dari pegawai. *Job embeddedness* dapat dibentuk dengan membangun komunitas dan rasa memiliki, membangun keterikatan yang kuat diantara pekerja dan memperkuat *social capital*.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori dan studi empiris dikarenakan pada Universitas Trunajaya Bontang kepuasan pegawai tidak hanya diidentifikasi melalui *job embeddedness*, organisasi ini belum mampu memberikan kebutuhan pegawai untuk mencapai kepuasan yaitu berupa kompensasi non material (ucapan terima kasih maupun penghargaan secara lisan lainnya) sehingga keterikatan pegawai terhadap organisasi tidak memberikan pengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja.

*Job embeddedness* menyusun hubungan tentang seberapa baik orang-orang merasa cocok dengan pekerjaan dan komunitasnya; bagaimana hubungan antar orang-orang didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan; dan apa yang akan mereka serahkan atau korbankan apabila meninggalkan jabatan atau komunitas mereka (Felps et al., 2009). Menurut Nostra (2011) *job embeddedness* merupakan jaringan yang mendorong individu untuk tetap berada dalam organisasi, dimana jaringan tersebut terbagi menjadi organisasi itu sendiri dan komunitas didalamnya. Lebih lanjut Kismono (2011) berpendapat bahwa pegawai yang memiliki *job embeddedness* dalam pekerjaan mereka akan merasa lebih melekat pada kolega, pekerjaan dan organisasi dan mengekspresikan keterikatan mereka dengan mempertahankan keanggotaan organisasi ditempat mereka bekerja. Individu yang merasa ada ikatan kuat (*embedded*) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung memiliki perilaku yang positif dalam pencapaian tujuan organisasi dibandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dengan organisasi yang dapat menyebabkan kepuasan dalam pekerjaannya (Firtiyani, 2013).

*Job embeddedness*, merupakan sebuah konstruk baru yang telah menarik perhatian banyak peneliti karena keunikannya, yaitu lebih berfokus pada faktor-faktor yang menyebabkan individu bertahan daripada meninggalkan pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja (Holtom dkk., 2008), sehingga dapat diketahui bahwa *Job embeddedness* merupakan berbagai daya yang berhubungan dengan organisasi maupun komunitas yang mencakup pengaruh-pengaruh psikologis, sosial, dan finansial terhadap retensi pegawai yang merepresentasikan faktor terakumulasi yang umumnya non-afektif yang mengikat individu dalam pekerjaannya. Aspek-aspek kritis dari *job embeddedness* adalah hubungan yang dimiliki individu dengan orang lain atau komunitas, bagaimana ia sesuai dengan organisasi atau komunitas serta memiliki kepuasan dengan pekerjaannya, individu akan mengorbankan pekerjaannya dengan cara meninggalkan organisasi, apabila merasa tidak puas dengan pekerjaannya yang disebabkan oleh faktor baik di dalam maupun di luar pekerjaan.

#### **Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja**

Komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan dengan nilai sebesar 0.354, dapat diketahui pula bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan karena mempunyai t-statistic ( $3,810 > 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mempunyai arti bahwa komitmen organisasi yang diukur melalui komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen continuance telah mampu mendorong peningkatan kepuasan pegawai yang diukur melalui kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi empiris yang dilakukan oleh Rahmi (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap

variabel kepuasan. Penelitian ini juga didukung oleh teori Meyer (2004:89) mengatakan bahwa komitmen merupakan salah satu komponen dari kepuasan kerja yang penting, Meyer berkeyakinan bahwa komitmen dianggap sebagai salah satu bagian penting bagi kepuasan kerja.

Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, kepuasan kerja, kinerja tanpa adanya diskriminasi. Dengan demikian kepuasan mempunyai hubungan yang penting dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja merupakan salah satu aspek proses terjadinya komitmen organisasi. Dalam literatur psikologi organisasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja biasanya berkembang secara *independent* sampai batas tertentu. Menurut Meyer (2004:89) mengatakan bahwa komitmen merupakan salah satu komponen dari kepuasan kerja yang penting, Meyer berkeyakinan bahwa komitmen dianggap sebagai salah satu bagian penting bagi kepuasan kerja.

### **Pengaruh kepribadian terhadap kepuasan kerja**

Kepribadian memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan dengan nilai sebesar 0.490, dapat diketahui pula bahwa kepribadian memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan karena mempunyai t-statistic ( $4,700 > 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keseluruhan cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain dalam bentuk sikap, perilaku, dan tindakan yang bersifat dinamis dan tersembunyi dalam diri seseorang yang diukur melalui sifat berhati hati, stabilitas emosi, keterbukaan dengan pengalaman dan keramahan telah mampu meningkatkan kepuasan pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Garver dan Michael, (1998) yang menyatakan kepribadian adalah pengaturan dinamis yang tersembunyi dalam diri seseorang yang merupakan suatu sistem yang akan menciptakan susunan karakteristik tingkah laku, pikiran, dan perasaan seseorang. Kepribadian juga diartikan sebagai kombinasi dari keseimbangan karakteristik fisik dan mental yang memberikan identitas seseorang (Kreitner dan Angelo, 2001). Kepribadian merupakan kesatuan psikofisik yang sifatnya unik dan dinamik yang didalamnya terkandung kebiasaan-kebiasaan dan sikap-sikap yang sangat berguna dalam menghadapi dan menyesuaikan tuntutan hidup dan kehidupan seseorang (Hadjam, 1997). Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya, diantaranya motivasi, budaya, kepemimpinan dan stres (Lunenberg dan Orsntein, 2005). Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya (Suharsaputra, 2009). Oleh karena motivasi begitu penting bagi setiap individu maka organisasi harus dapat menciptakan motivasi bagi para pegawainya. Menurut Heller (1998) motivasi adalah keinginan atau dorongan untuk bertindak.

### **Pengaruh job embeddedness terhadap kinerja**

*Job Embeddedness* memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja dengan nilai sebesar -0.065, dapat diketahui pula bahwa *job embeddedness* memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karena mempunyai t-statistic ( $0,762 < 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang menyatakan *job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini mempunyai arti bahwa konsep dimana seorang pegawai merasa terikat dengan pekerjaan dan organisasi karena pengaruh dari dalam pekerjaan (*on-the-job*) maupun dari luar pekerjaan (*off-the-job*) yang diukur melalui hubungan dengan organisasi, kecocokan dengan organisasi dan menjadi bagian dari organisasi belum mampu mendorong kinerja pegawai yang diukur melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan kerja, kerja sama, penyelesaian tugas, tanggung jawab dan kualitas personil.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mitchell et al (2001) yang menyatakan bahwa seseorang mempunyai ruang kehidupan dimana segala aspek kehidupan mereka terhubung dan terikat satu sama lain. Hubungan tersebut akan membuat individu merasa terikat dan susah melepaskan diri dari komunitasnya. Dalam lingkungan pekerjaan, hubungan tersebut dapat terbentuk baik dari dalam lingkungan pekerjaan maupun dari luar pekerjaannya yang mampu menciptakan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan studi empiris yang dilakukan oleh Lee et al (2004) yang menyatakan bahwa *on the job embeddedness* memprediksikan *job satisfaction* *job performance*

dari pegawai. *Job embeddedness* dapat dibentuk dengan membangun komunitas dan rasa memiliki, membangun keterikatan yang kuat diantara pekerja dan memperkuat *social capital*.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori dan studi empiris dikarenakan pada Universitas Trunajaya Bontang kepuasan pegawai tidak hanya diidentifikasi melalui *job embeddedness*, organisasi ini belum mampu memberikan kebutuhan pegawai untuk mencapai kepuasan yaitu berupa kompensasi non material (ucapan terima kasih maupun penghargaan secara lisan lainnya) sehingga keterikatan pegawai terhadap organisasi tidak memberikan pengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja.

Shafique et al. (2011), yang melakukan penelitian berfokus pada kinerja dan perilakunya terhadap organisasi pada dosen yang memiliki pendidikan lebih tinggi di Pakistan, menemukan bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap kinerja. Kismono (2011) yang meneliti hubungan antara *job embeddedness* dalam organisasi dan perilaku terhadap organisasi serta pengaruh jenis kelamin dalam variabel-variabel tersebut menemukan bahwa *job embeddedness* memiliki pengaruh yang positif terhadap perilakunya terhadap organisasi. Omar et al. (2012) yang berfokus untuk meneliti fenomena perilaku terhadap organisasi pada perawat yang berkerja tetap pada rumah sakit umum di Peninsular, Malaysia, menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh pada kinerja.

*Job embeddedness* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja hal tersebut terjadi dikarenakan pegawai telah mempresentasikan persepsi kesesuaian atau kenyamanan tidak sesuai dengan harapan, sehingga pegawai tidak memiliki nilai-nilai personal, tujuan karir dan rencana masa depan dengan organisasi, hal tersebut terindikasi melalui pengetahuan kerja yang menurun, keterampilan kerja yang tidak diversifikasi atau belum mampu mengakomodir kebutuhan serta pencapaian kemampuan kerja yang belum optimal.

#### **Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja**

Komitmen organisasi memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja dengan nilai sebesar -0.099, dapat diketahui pula bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karena mempunyai t-statistic ( $0,818 < 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini mempunyai arti bahwa komitmen organisasi yang diukur melalui komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen continuance belum mampu mendorong kinerja pegawai yang diukur melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan kerja, kerja sama, penyelesaian tugas, tanggung jawab dan kualitas personil.

Komitmen organisasional adalah identifikasi (kepercayaan kepada nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Selanjutnya Steers menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Komitmen organisasi mempunyai peranan penting dalam pembentukan karakter organisasi, melalui komitmen organisasi pegawai akan mempunyai daya saing yang diukur melalui kinerja. Menurut Robbins (2007:89) menemukan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Komitmen organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan dan memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja, hal tersebut disebabkan oleh menurunnya keinginan pegawai untuk bergabung dengan organisasi, pegawai merasa bahwa tidak membutuhkan lagi organisasi sebagai pekerjaan yang mereka yakini sesuai dengan harapan pegawai, serta pegawai merasa bahwa tidak mempunyai kewajiban untuk dapat memberikan waktu dan tenaga serta fikiran kepada organisasi hal tersebut terjadi dikarenakan organisasi belum mampu mengakomodir kebutuhan serta keinginan dari pegawai

sehingga kinerja pegawai yang diukur melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan kerja, kerja sama, penyelesaian tugas, tanggung jawab serta kualitas personil tidak berjalan sebagaimana mestinya.

#### **Pengaruh kepribadian terhadap kinerja**

Kepribadian memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0.679, dapat diketahui pula bahwa kepribadian memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karena mempunyai t-statistic ( $5,808 > 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keseluruhan cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain dalam bentuk sikap, perilaku, dan tindakan yang bersifat dinamis dan tersembunyi dalam diri seseorang yang diukur melalui sifat berhati-hati, stabilitas emosi, keterbukaan dengan pengalaman dan keramahan telah mampu mendorong kinerja pegawai yang diukur melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan kerja, kerja sama, penyelesaian tugas, tanggung jawab dan kualitas personil.

Kepribadian juga merupakan prediktor yang baik untuk mengukur kinerja pegawai pada situasi dimana harapan manajemen agar pegawai menampilkan kinerja tersebut terdefinisi dengan jelas, di samping itu karena karakteristik bangsa Indonesia yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan dan tolong menolong (Koentjaraningrat dalam Purba dan Seniati; 2004) dan peringkat Indonesia yang tinggi dalam dimensi kolektivisme (Hofstede dalam Purba dan Seniati; 2004) maka bangsa Indonesia seharusnya menampilkan kinerja yang tinggi. Moorman dan Blakely (dalam Purba dan Seniati; 2004) menyatakan bahwa individu yang memiliki nilai kolektivistik yang tinggi cenderung menimbulkan kinerja yang tinggi. Salah satu teori kepribadian yang digunakan sebagai pendekatan kepribadian yang memiliki dimensi kepribadian yang berdiri sendiri adalah *Big Five Personality* (Barrick and Mount dalam Kumar, Bakhshi, Rani, 2009). The Big Five Personality Factor atau lima faktor kepribadian menurut Costa & McCrae (Pervin, Cervone & John, 2005) yaitu sifat-sifat dasar kepribadian individu yang saling terkait yang tersusun dengan lima ciri sifat utama yang luas di dalamnya, seperti *extraversion, neuroticism, openness to experience, agreeableness, dan conscientiousness*.

#### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja**

Kepuasan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0.394, dapat diketahui pula bahwa kepuasan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karena mempunyai t-statistic ( $2,936 > 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa yang diukur melalui kepuasan dengan gaji, promosi, rekan kerja, atasan dan pekerjaan itu sendiri telah mampu mendorong kinerja pegawai yang diukur melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan kerja, kerja sama, penyelesaian tugas, tanggung jawab dan kualitas personil.

Kinerja dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari pegawai dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007). Ketika pegawai merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka pegawai tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan organisasinya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1995). Ketika seseorang mendapatkan kepuasan kerja dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, pegawai akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika pegawai saja tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen, dalam hal ini mahasiswa dan dosen bisa tidak memuaskan. Kepuasan kerja diartikan sebagai tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek di dalam atau pada keseluruhan pekerjaannya (Nawawi, 1998). Keadaan emosional atau sikap seseorang tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggungjawab, perhatian, serta perkembangan kerjanya.

#### **SIMPULAN**

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:



*Job Embeddedness* memberikan pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan, sehingga hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang menyatakan *job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan, sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepribadian memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan, sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

*Job Embeddedness* memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, sehingga hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang menyatakan *job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Komitmen organisasi memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, sehingga hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kepribadian memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kepuasan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 2000, Analisis Regresi: Teori, Kasus dan Solusi, Yogyakarta: Edisi Kedua, BPFE.
- Armstrong, Michael. 2010. Human Resource Management, Pentonvillroad, London.
- As'ad, Mohamad, 2008, Sumber Daya Manusia, Edisi IV, Yogyakarta: Liberty.
- Daft, Richard L. 2002. Manajemen. Edisi Kelima Jilid Satu. Jakarta : Erlangga.
- Davis, Keith dan Newstorm, John W, 2008, Organizational Behaviour: Human Behaviour at work, McGraw Hill Companies, New York.
- Dharma. Agus 2004. Manajemen Supervisi. Edisi Revisi. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Desler, Gary. 2010. Human Resources Management, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Gibson et al. L. James, Donnelly Jr H. James and Ivansevich M. John, 2001, Fundamental of Management, Eight, Richard D. Irwin Inc., New York.
- Gitosudarmo & Sudita. 2000. Perilaku Keorganisasian Edisi Pertama. Erlangga, Jogjakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 2006. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, M. 2007. Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 2007. The Leadership Challenge. 4th Eds. John Wiley and Sons.
- Llyod. Byer, and Lislie W. Rue 2009. Management Skill and Apply Application, Richard D, Irwin.
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi (Alih Bahasa V. A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI.
- M. Manulang, 2009. Manajemen Personalia, Cetakan Ketujuh, Ghalia. Jakarta.
- Maholtra, 2004, Metode Penelitian, Edisi Baru, Jakarta: Rineka Cipta.

- 
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2009. Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia). Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Martoyo, Susilo. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta.
- Muhammad, Arni, 2004. Komunikasi Organisasi. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Priyatno, Dwi. 2009. Mandiri Belajar SPSS. Yogyakarta. MediaKom.
- Purwanto. Djoko, 2003, Komunikasi Bisnis, Edisi Kedua Erlangga Jakarta.
- Pace, Wayne dan Faules, Don F. 2006. Komunikasi Organisasi. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rangkuty, Fredy. 2005. Riset Pemasaran. Cetakan Ketiga. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Rivai, Veithzal. 2005. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi pertama, PT Raja Grafindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2007. Organizational Behavior. Tenth Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas. CV. Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2002. Peranan Staf dalam Manajemen. PT. Haji Masagung. Jakarta.
- Simamora, H. 2005. Manajemen Sumber Daya manusia. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods. Bandung. Alfabeta.
- Sunyanto, Danang. 2012. Model Analisis Jalur Untuk Riset Ekonomi. Bandung. Yrama Widya.
- Terry. George R. 2009. Principle Of Management, Richard D. Irwin, Inc Homewood, Illinois Irwin Dorsey Limited.
- Tohardi, Ahmad, 2004. Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Mandar Maju, Bandung.
- Umar, Husein, 2009. Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi, PT Gramedia Pustaka Utama, Bandung.
- Wursanto I.G. 2002. Manajemen Kepegawaian Jilid 1. Kanisiu. Yogyakarta.