**Bagaimana Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja**

 **Fanny Monica Hardinastiti Bedagama1, dan Endang Tjahjaningsih 2**

1 Magister Manajemen Universitas Stikubank Semarang, Indonesia

2 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank Semarang, Indonesia

naning@edu.unisbank.ac.id

**ABSTRAK**

Kinerja yang tinggi dapat diperoleh dengan komitmen organisasional yang dibangun dari karakteristik pekerjaan dan *employee engagement*. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan dan *employee engagement* terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional pada karyawan PT Jati Luhur Agung Semarang. Sampel penelitian adalah seluruh karyawan PT Jati Luhur Agung Semarang (Pabrik 1) berjumlah 115 orang dengan teknik pengambilan sampel secara sensus. Teknik analisis data menggunakan uji instrument, uji model, uji regresi, serta uji sobel menggunakan *software* SPSS 24.0. Hasil penelitian menujukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, karakteristik berpengaruh positif terhadap kinerja, *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja. Variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap komitmen organisasional adalah karakteristik pekerjaan, sedangkan Variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja. Hal ini bermakna bahwa untuk meningkatkan kinerja lebih efektif melalui komitmen organisasional daripada secara langsung. Demikian juga bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja. Hal ini bermakna bahwa untuk meningkatkan kinerja lebih efektif melalui komitmen organisasional daripada secara langsung.

**Kata Kunci:** karakteristik pekerjaan, *employee engagement,* komitmen organisasional, kinerja.

**ABSTRACT**

*High employee performance can be obtained with organizational commitment that is built from job characteristics and employee engagement. This study aims to analyze the effect of job characteristics and employee engagement on performance by mediating organizational commitment to employees of PT Jati Luhur Agung Semarang. The research sample was all 115 employees of PT Jati Luhur Agung Semarang (Factory 1) with census sampling technique. The data analysis technique used instrument test, model test, regression test, and sobel test using SPSS 24.0 software. The results showed that job characteristics had no effect on organizational commitment, employee engagement had a positive effect on organizational commitment, characteristics had a positive effect on performance, employee engagement had no effect on performance, organizational commitment had a positive effect on performance. The variable that had the most dominant influence on organizational commitment was job characteristics, while the variable that had the most dominant influence on performance was organizational commitment. Organizational commitment is able to mediate the effect of job characteristics on performance. This means that to improve performance is more effective through organizational commitment than directly. Likewise, organizational commitment is able to mediate the effect of employee engagement on performance. This means that to improve performance is more effective through organizational commitment than directly.*

**Key Words:** job characteristics, employee engagement, organizational commitment, performance.

**PENDAHULUAN**

Suatu perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperoleh kinerja yang tinggi. Kinerja yang optimum dapat dinilai dengan adanya hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas mampu dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atau dapat disebut dengan karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan memiliki tujuan untuk mengatur penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi, dan keperilakuan yang menjadi pedoman dalam bekerja, sehingga dalam pengkotakan karakteristik pekerjaan ini dapat menghasilkan harmoni dalam suatu organisasi yang terbuka, dan terukur, serta kemajuan dalam organisasi tersebut. Ananda (2018) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tak lepas karena adanya ikatan yang diberikan suatu organisasi/perusahaan sering kali disebut dengan *Employee engagement. Employee engagement* sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan karena setiap anggota dalam suatu organisasi perlu merasa adanya ikatan yang kuat dengan organisasi sehingga adanya rasa bahwa apa yang dikerjakan adalah suatu yang penting dalam organisasi tersebut. Karyawan memiliki harapan atas pekerjaan yang dilakukan karena ada kejelasan yang diperoleh*. Employee engagement* terjadi karena adanya kesepakatan yang dibuat oleh organisasi dan karyawan tersebut. Sim (2016) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Komitmen organisasional mampu mengembangkan kemampuan serta memberikan kesempatan bagi seluruh anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja. Komitmen organisasional sebagai keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, keinginan untuk bekerja keras sesuai harapan organisasi, keyakinan tertentu serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dalam komitmen organisasional merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.Menurut penelitian yang dilakukan oleh Abrivianto et al (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Affandy (2016) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya hasil penelitian Heriyawan (2018) dan Chandra (2018) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya hasil penelitian Sim (2016) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja, namun demikian berbeda halnya dengan penelitian Joushan (2015) yang menyatakan bahwa *employee engagement* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian Ekayanti et al. (2019), Martono et al. (2017), dan Huang (2016) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun hasil penelitian Purwanto & Euis (2017) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Hanaysha (2016), Astuti & Khoirunnisa (2018) menyatakan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, sedangkan berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Jones (2018) dan Albdour & Altarawneh (2014) yang menyatakan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Tidak hanya komitmen organisasional saja, kinerja juga merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Atmojo (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan hasil penelitian dari Suparyanto dan Wahyudi (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

PT Jati Luhur Agung merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang lantai kayu parket dan berlokasi di Semarang, Jawa Tengah. Pada awalnya perusahaan hanya memakai kayu jati sebagai bahan utama. Seiring berjalannya waktu maka perusahaan memperluas bisnisnya dengan menggunakan beberapa bahan kayu lain yang tersedia di Indonesia seperti Kayu Karet, Akasia, Mahoni, Sungkai dan Merbau, sambil berinovasi dan berinvestasi dalam teknologi dan memperluas produk untuk memenuhi permintaan dari Eropa lainnya pasar dan USA. Dalam hal pengelolaan karyawan PT Jati Luhur menerapkan kebijakan pengangkatan karyawan dengan masa kerja tertentu yakni tahapan kontrak selama maksimal 3 tahun atau 2 kali ikatan kontrak. Pengangkatan karyawan tidak selalu diadakan untuk setiap tahunnya, berdasar pertimbangan kebutuhan tiap departemen, kinerja dan pertimbangan lain yang perlu dilakukan oleh perusahaan. Berikut data jumlah karyawan PT Jati Luhur Agung Semarang selama periode 6 tahun terakhir (2015 hingga 2020) tersebut.

Tabel 1. Jumlah Karyawan Kontrak dan Karyawan Tetap

PT Jati Luhur Agung Semarang (Pabrik 1 dan Pabrik 2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Departemen | Jumlah Karyawan Tetap (KT) dan Karyawan Kontrak (KK) |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|  |  | KT | KK | KT | KK | KT | KK | KT | KK | KT | KK | KT | KK |
| 1 | Red File | 31 | - | 31 | - | 29 | - | 28 | 1 | 28 | 1 | 27 | 1 |
| 2 | HRD – GA | 28 | 14 | 30 | 10 | 30 | 15 | 30 | 20 | 26 | 9 | 19 | 4 |
| 3 | Raw Material | 105 | 16 | 99 | 22 | 88 | 25 | 75 | 25 | 65 | 18 | 86 | 19 |
| 4 | Produksi | 102 | 7 | 101 | 7 | 115 | 6 | 124 | 6 | 126 | 3 | 101 | 3 |
| 5 | Finishing | 69 | 6 | 69 | 6 | 68 | 7 | 67 | 7 | 73 | 6 | 73 | 8 |
| 6 | Mechanic | 10 | 5 | 11 | 5 | 16 | 9 | 22 | 13 | 20 | 16 | 21 | 12 |
| 7 | Gudang | 6 | - | 6 | 1 | 8 | 1 | 12 | 1 | 9 | 1 | 11 | 1 |
| 8 | QC | 4 | - | 4 | - | 5 | 2 | 6 | 4 | 9 | 5 | 8 | 4 |
|  | TOTAL | 355 | 48 | 351 | 51 | 359 | 65 | 364 | 77 | 356 | 59 | 346 | 52 |

Sumber : PT Jati Luhur Agung Semarang (2020)

PT Jati Luhur Agung Semarang untuk mempertahankan dan mengembangkan perusahaan perlu memahami baik dari sisi tenaga kerja, kebijakan perusahaan, dan strategi organisasi. Penting bagi perusahaan untuk memahami karakteristik pekerjaan karyawan sehingga mampu memberikan sumbangsih dalam mewujudkan keberhasilan perusahaan serta memberikan umpan balik yang tepat dari perusahaan kepada karyawan, maka karyawan akan mengetahui seberapa efektif dalam bekerja. Hal lain yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan yakni *employee engagement. Employee engagement* berpengaruh terhadap besar kecilnya kinerja yang diberikan oleh karyawan terhadap tanggung jawab pekerjaan untuk perusahaan. Komitmen organisasional juga merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Berikut tabel 2 yang menunjukkan target dan realisasi kinerja perusahaan dalam melakukan proses ekspor dalam 5 tahun terakhir.

Tabel 2. Target dan Realisasi Kinerja Perusahaan Dalam Proses Ekspor

PT Jati Luhur Agung Semarang (Pabrik 1)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Tahun | Target (Container) | Realisasi(Container) | % Realisasi |
| 1. | 2016 | 125 | 123 | 98.4 |
| 2. | 2017 | 150 | 142 | 94.7 |
| 3 | 2018 | 117 | 110 | 94.0 |
| 4. | 2019 | 100 | 46 | 46 |
| 5. | 2020 | 100 | 88 | 88 |

 Sumber : PT Jati Luhur Agung Semarang (2020)

Berdasarkan tabel 2 di atas terlihat bahwa terjadi penurunan kinerja dalam proses ekspor dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 dimana target tidak bisa terlampaui, realisasi lebh rendah daripada hasil yang ditargetkan. Penurunan kinerja perusahaan ataupun organisasi merupakan akumulasi dari kinerja kelompok, sedangkan kinerja kelompok itu sendiri merupakan akumulasi dari kinerja individu. Berdasarkan fenomena kinerja pada bisnis PT Jati Luhur Agung Semarang dan riset gap maka dalam penelitian ini menggunakan variabel independen karakteristik pekerjaan dan variabel *employee* *engagement,* variabel dependen menggunakan variabel kinerja, adapun variabel mediasi menggunakan variabel komitmen organisasional. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjan dan *employee* *engagement* terhadap komitmen organisasional, karakteristik pekerjan dan *employee* *engagement* terhadap kinerja, komitmen organisasional terhadap kinerja dan selanjutnya bagaimana komitmen organisasional memediasi pengaruh karakteristik pekerjan dan *employee* *engagement* terhadap kinerja.

**LITERATURE REVIEW Kinerja**

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan merupakan sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh et al., 1996). Faustino Gomes (1995) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Kinerja menjadi tolok ukur keberhasilan suatu organisasi yang menaungi sebagai perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan. Gibson (2000) menjelaskan dimensi kinerja dibagi menjadi tiga, yaitu :

1. Kualitas
2. Kuantitas Pekerjaan, dan
3. Efisiensi Pekerjaan

**Karakteristik Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasikan karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dengan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Hackamn dan Oldham, 2005). Karakteristik pekerjaan dapat membantu membedakan pekerjaan yang “baik” dan pekerjaan yang “buruk”. Banyak pendekatan untuk meningkatkan kualitas mencerminkan usaha untuk meluaskan satu karakteristik pekerjaan atau lebih. Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, ia berkaitan dengan cara bagaimana karyawan menilai tugas – tugas yang ada dalam pekerjaannya. Menurut Hackman dan Oldham dalam Robbins (2006), ada lima dimensi karakteristik pekerjaan yaitu :

1. Skill *Variety* (Variasi Keterampilan)
2. *Task Identity* (Identitas / Kejelasan Tugas)
3. *Task Significance* (Kekhususan Tugas)
4. *Autonomy* (Kewenangan dan Tanggung Jawab)
5. *Feed Back* (Umpan Balik)

**Employee Engagement**

Kahn (1990) menyatakan bahwa employee engagement sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya secara fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya. *Employee engagement* adalah suatu keadaan psikologis yang stabil dan hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja (Kaswan, 2019). Employee Engagement menciptakan hubungan kuat dengan setiap karyawannya. Hubungan ini juga akan membuat karyawan untuk fokus kepada pencapaian yang ingin dituju, membangun kerjasama tim yang solid, serta tidak lupa untuk mengucapkan terima kasih dan apresiasi atas pencapaian antar divisi. Pendekatan dengan employee engagement menghilangkan pemikiran jenuh dan negatif dari setiap masalah yang dihadapi oleh karyawan dalam kehidupannya.

Menurut Ambler (2005) terdapat tiga dimensi *employee engagement* yang digunakan yakni :

1. Pengabdian
2. Semangat
3. Keterampilan Kepemimpinan

**Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional menurut Allen & Meyer (1990) didefinisikan sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Tidak berbeda dengan teori sebelumnya, menurut Robbins & Judge (2011) menjelaskan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan – tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional mempunyai peran penting karena dapat mendorong rasa keterikatan dan loyalitas dari seorang karyawan untuk perusahaannya, dan juga sebagai pendorong untuk berkinerja secara maksimal. Komitmen karyawan terhadap organisasinya merupakan suatu hal yang sangat penting sebab tanpa komitmen yang kuat karyawan hanya akan bertindak sebagai oportunitis. Komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan keterikatan seorang individu dengan organisasi tertentu dalam hal identifikasi dengannya atau keterlibatan di dalamnya.

Menurut Allen & Mayer (1990), komitmen organisasional terdiri atas tiga simensi yaitu :

1. Komitmen Efektif (*Affective Commitment*)
2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

**Hubungan Antar Variabel Dan Pengembangan Hipotesis**

**Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional**

Keberhasilan perusahaan dalam penentuan *job description* yang jelas pada karyawan dan sesuai kemampuan akan memberikan dampak yang baik, sehingga karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan dan memberikan dampak yang baik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ekayanti et al., (2019) dan Purwanto & Soliha (2017) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan mempengaruhi komitmen organisasional. Komitmen organisasional yang tinggi diperoleh dari adanya perpaduan lima faktor yang karakteristik pekerjaan yang mendorong pegawai untuk tidak meninggalkan organisasinya. Hubungan positif antara karakteristik pekerjaan dengan komitmen organisasional ditunjukkan dengan komitmen organisasional yang tinggi akan terlihat pada pegawai yang memiliki karakteristik pekerjaan yang baik. Jika karakteristik pekerjaan pegawai kurang diperhatikan, maka komitmen organisasional tersebut akan turun. Semakin tinggi karakteristik pekerjaan maka akan semakin tinggi komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

**H1 = Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional**

**Pengaruh Employee Engagement terhadap Komitmen Organisas**i

Karyawan akan melibatkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja di perusahaan, sedangkan komitmen organisasional merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Semakin adanya ikatan yang kuat yang diberikan perusahaan oleh karyawan dengan adanya *employee engagement* maka karyawan diharapkan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha (2016), Haryanto et al., dan Astuti et al., (2018) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

**H2 = *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional**

**Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja**

Karakteristik pekerjaan memiliki peran yang sangat penting terkait dengan berbagai sikap dan perilaku karyawan di dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya. Karakteristik pekerjaan akan meningkatkan kinerja pegawai melalui identifikasi karakteristik pekerjaan yang terkait dan sesuai, selain itu karakteristik pekerjaan mampu memberikan penjelasan bagaimana struktur kerja akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap kondisi kerja. Dalam Simamora (2006) menyatakan bahwa sebuah pekerjaan diperkaya dengan dimensi yang tinggi dan pada akhirnya menciptakan keadaan psikologis kritis yang tinggi dalam diri karyawan. Keadaan psikologis yang demikian yang akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi serta ketidakhadiran yang rendah. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Affandy (2016) dan Ananda et al. (2018) menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi karakteristik pekerjaan maka akan semakin tinggi kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

**H3 = Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja**

**Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja**

Armstrong (2012) menyatakan bahwa, “Secara sederhana, *engagement* berarti merasa positif terhadap pekerjaan.” Pegawai yang *engaged* adalah pegawai yang semangat, yang secara total tenggelam dalam pekerjaannya, energik, komitmen dan berdedikasi penuh. Sehingga dalam kata lain, engagement pekerjaan terjadi ketika pegawai melakukan usaha – usaha sukarela karena mereka menemukan pekerjaan yang menarik, menantang, dan berguna. Didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Sim (2016) yang menyimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

**H4 = *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja**

**Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Kinerja**

Kaswan (2019) menjelaskan bahwa dalam mengembangkan sumber daya manusia yang unggul dan memiliki kinerja tinggi, perusahaan harus mengintegrasikan empat sistem pengembangan sumber daya manusia, yakni rekrutmen dan *hiring*, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta perencanaan karir. Salah satu cara mengembangkan perusahaan atau organisasi yakni dengan cara memberikan komitmen dari perusahaan kepada karyawannya yang disebut dengan komitmen organisasional. Adanya kepercayaan yang tinggi oleh karyawan maka kinerja karyawan kepada perusahaan juga akan meningkat. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Atmojo (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh besar terhadap peningkatan kinerja karyawan, begitu pula dengan hasil penelitian Abrivianto et al., (2014) yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

**H5 = Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja**

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dijabarkan dengan model grafis sebagai berikut :



Gambar 1: Model Penelitian Empirik

Keterangan :

Y1 : Komitmen Organisasional

Y2 : Kinerja

α1- α3 : Konstanta

X1 : Karakteristik Pekerjaan

X2 : *Employee Engagement*

β1 – β3 : Koefisien Variabel Independen

e1-e2 : Residuals / Error

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2008), populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian dapat ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan populasi secara sensus yakni seluruh karyawan PT Jati Luhur Agung Semarang (Pabrik 1) dengan jumlah 115 orang dengan Kualifikasi level jabatan dari tingkat pelaksana, fungsional, maupun struktural, berusia antara 18 tahun sampai dengan 55 tahun dengan masa kerja > 2 tahun. Teknik pengambilan sampel dengan sensus.

**Teknis Analisis Data**

**Pengujian Kelayakan Instrumen Penelitian**

**Uji Validitas**

Uji validitas yang digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Pada penelitian ini menggunakan uji validitas internal (*internal validity)* yang menunjukkan kemampuan dari instrumen riset yang digunakan dalam hal ini yakni kuesioner yang digunakan mampu mengukur apa yang seharusnya diukur dari suatu konsep. Alat uji yang digunakan dalam mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisa faktor adalah *Kaiser-Meiyer-Olkin Meaaure of Sampling Adequacy* (KMO MSA).

**Uji Reliabilitas**

Reliabilitas (*reliability*) adalah tingkat seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsiten. Besarnya tingkat reliabilitas ditunjukkan oleh nilai koefisiennya, yaitu koefisien reliabilitas. Koefisien reliabilitas mengukur tingginya reliabilitas suatu alat ukur. Dalam penelitian ini digunakan dengan pengukuran reliabilitas konsistensi internal (*internal consistency reliability*) mengukur seberapa konsisten item-item yang berbeda yang merefleksikan suatu konstruk yang sama.

**Uji Model**

Koefisien *determinasi* (R2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yakni antara nol (0) dan satu (1). Nilai R2 yang kecil mengartikan bahwa kemampuan variabel – variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas.

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan bahwa semua variabel bebas yang dimaksudkan dalam model mempunyai pengaruh bersama – sama terhadap variabel terikat. Untuk menguji kedua hipotesis ini digunakan uji statistic F dimana taraf signifikansi α = 0,05 (Ghozali, 2013).

**Analisis Regresi Berganda**

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini analisis regresi dilakukan untuk uji mediasi yaitu melihat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja, *employee engagement* terhadap kinerja, karakterisitik pekerjaan terhadap kinerja yang dimediasi komitmen organisasional. Model matematis dalam uji analisis regresi berganda adalah sebagai berikut :

 $Y1 = α1+ β1.X1+β2.X2+e1$ (1)

$ Y2 = α2+ β3.X1+β4.X2+β5.Y1+e2$(2)

Keterangan :

Y1 : Komitmen Organisasional

Y2 : Kinerja

α1- α3 : Konstanta

X1 : Karakteristik Pekerjaan

X2 : *Employee Engagement*

β1 – β3 : Koefisien Variabel Independen

e1-e2 : Residuals / Error

**Uji Sobel**

Suatu variabel disebut intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2013). Uji Sobel ini bertujuan untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel karakteristik pekerjaan dan *employee engagement* kinerja melalui komitmen organisasional.

**HASIL DAN PEMBAHASAN Deskripsi Responden**

Responden dalam penelitian ini laki – laki sebesar 54,8%, %, rentang usia 38 – 47 tahun sebesar 49,6%, tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh SMA sebesar 90,4% dan sudah bekerja selama >20 tahun sebesar 75,7%.

**Uji Instrumen**

Hasil pengujian validitas menunjukkan tiap variabel memiliki nilai KMO yang > 0,5 sehingga dapat dinyatakan bahwa syarat kecukukupan sampel telah terpenuhi dan loading factor yang keseluruhan > 0,4 pada setiap indikatornya sehingga dapat dinyatakan semua indikator valid sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki nilai Cronbach’s Alpha 0,816; *employee engagement* memiliki nilai Cronbach’s Alpha 0,851; komitmen organisiasional memiliki nilai Cronbach’s Alpha 0,902; kinerja memiliki nilai Cronbach’s Alpha 0,943; sehingga semua variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai Cronbach’s Alpha diatas 0,7 dinyatakan reliabel.

**Uji Hipotesis**

Hasil uji hipotesis ditunjukkan dengan melihat nilai standardized koeffisien β pada nilai sig kurang dari 0,05. Hipotesis 1 menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Karakteristik Pekerjaan memiliki nilai β=0,031 dengan nilai signifikansi 0,801 > 0,05 yang berarti hipotesis 1 ditolak. Hipotesis 2 menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dapat diterima hal ini terbukti *employee engagement*  memiliki nilai β= 0,647, tingkat signifikansi 0,000 < 0,05. Hipotesis 3 yaitu karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap Kinerja. Karakteristik Pekerjaan memiliki nilai β=0,399 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, sehingga hipotesis 3 diterima. Hipotesis 4 yaitu *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja. *Employee Engagement* memiliki nilai β=0,153 dengan nilai signifikansi 0,099 > 0,05 sehingga hipotesis 4 ditolak, sedangkan hipotesis 5 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja. Komitmen organisasional memiliki nilai β=0,751 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 yang mengartikan bahwa hipotesis kelima dapat diterima.

**Uji Mediasi**

Hasil uji sobel 1 menjelaskan bahwa nilai Z=2,0817 dengan nilai signifikansi 0,0374 < 0,05, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh variabel dependen yakni karakteristik pekerjaan terhadap kinerja. Hal ini juga terlihat karena karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Atau dengan kata lain untuk meningkatkan kinerja lebih efektif melalui komitmen organisasional daripada secara langsung.

Hasil uji sobel test 2 menjelaskan bahwa nilai Z=5,7614 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh variabel dependen yakni *employee engagement* terhadap kinerja. E*mployee engagement* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Atau dengan kata lain untuk menigkatkan kinerja lebih efektif melalui komitmen organisasional daripada secara langsung.

**Pembahasan**

**Karakteristik Pekerjaan tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional**

Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional PT Jati Luhur Agung Semarang. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa karakteristik pekerjaan yang dilakukan oleh PT Jati Luhur Agung Semarang belum optimal dalam mencapai komitmen organisasional yang ada di perusahaan. Karakteristik pekerjaan didiskripsikan ke dalam lima dimensi yakni keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, dan umpan balik. Pekerjaan yang mampu menunjukkan keterampilan, kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kebebasan dana adanya umpan balik terhadap pekerjaan akan lebih disukai oleh karyawan, sedangkan pekerjaan yang cenderung monoton dan tidak memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengeksplorasi kemampuannya akan mengakibatkan menurunnya komitmen organisasional yang ada. Dalam penelitian ini adanya penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang cepat sangat menekan karyawan, dan karyawan sendiri memandang perlunya pekerjaan bagi pengembangan diri karyawan sangat dipelukan pada perusahaan. Penelitian ini mendukung temuan Purwanto & Euis (2017) yang menjelaskan bahwa Jika karakteristik pekerjaan karyawan kurang diperhatikan, maka komitmen organisasional karyawan tersebut akan menurun.

***Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional**

*Employee engagement* berpengaruhterhadap komitmen organisasional pada perusahaan PT Jati Luhur Agung Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan sudah baik dalam mengoptimalkan komitmen organisasional yang ada. Hal ini dapat diketahui dari demografi yang ada di PT Jati Luhur Agung yakni sebagian besar karyawan telah bekerja diatas 20 tahun. Begitu besarnya karyawan yang memiliki waktu yang lama bekerja di perusahaan ini mengindikasikan bahwa adanya kepercayaan yang besar dari karyawan ke perusahaan dan dari perusahaan ke karyawan yang menyebabkan tingginya *employee engagement* terhadap komitmen organisasional yang ada di PT Jati Luhur Agung Semarang. Penelitian ini mendukung temuan Hanaysha (2016), Astuti & Khoirunnisa (2018). Bahwa semakin tingginya *employee engagement* maka semakin tinggi pula komitmen organisasional yang terjadi pada sebuah perusahaan, begitu pula jika menurunnya atau bahkan tidak adanya *employee engagement* dalam suatu perusahaan maka komitmen organisasional pun akan menurun dan tidak akan terbentuk.

**Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja**

Karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pada perusahaan PT Jati Luhur Agung Semarang. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa karyawan mampu mengoptimalkan kinerja yang ada di perusahaan PT Jati Luhur Agung Semarang . Hal ini disebabkan karena karakteristik pekerjaan yang diukur dengan *skill variety* (variasi keterampilan) yang merupakan suatu keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan, *task identity* (identitas tugas), dan *task significance* (signifikansi tugas) merupakan kontribusi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung temuan hasil penelitian menurut Affandy (2016) dan Ananda (2018) yang menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena karakteristik akan meningkatkan kinerja karyawan melalui identifikasi karakteristik pekerjaan yang terkait dan sesuai sehingga mampu memberikan penjelasan bagaimana struktur kerja yang nantinya akan mempengaruhi sikap dan perlaku karyawan terhadap kondisi kerja yakni kinerja masing – masing karyawan. Semakin meningkatnya kinerja karyawan maka akan meningkat pula kinerja perusahaan.

***Employee Engagement* tidak berpengaruh terhadap Kinerja**

*Employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja yang ada di PT Jati Luhur Agung Semarang. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa belum semua karyawan memiliki semangat yang tinggi dan berdedikasi sepenuhnya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dalam penelitian ini bahwa karyawan memerlukan kesempatan jenjang karir yang baik, perlunya pemberian umpan balik, dan juga butuh penghargaan seperti pemberian selamat dari atasan jika karyawan berprestasi, keterlibatan karyawan terhadap perusahaan, pemberian kepercayaan oleh atasan kepada bawahan. Penelitian ini mendukung temuan Joushan (2017) yang memberikan hasil bahwa e*mployee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Jika e*mployee engagement* kurang diperhatikan, maka kinerja karyawan tersebut akan menurun.

**Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja**

Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikanterhadap kinerja yang ada di PT Jati Luhur Agung Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan pegawai sangat senang menghabiskan sisa perjalanan karir di organisasi ini, antusias membicarakan masalah-masalah yang dihadapi organisasi kepada pihak luar, merasa masalah yang terjadi di organisasi adalah masalah bagi pegawai juga, memiliki ikatan emosional dengan organisasi, sangat berat meninggalkan organisasi meskipun menginginkannya, tidak memiliki niat sedikitpun untuk meninggalkan organisasi, bekerja lebih baik untuk keberhasilan organisasi, organisasi ini merupakan tempat terbaik untuk mengembangkan karir, dan pegawai peduli terhadap keberhasilan organisasi akan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja. Karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan menilai organisasi, keinginan untuk berusaha kearah pencapaian tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen dan kesetiaan yang tinggi akan bekerja dengan optimal demi mencapai kinerja yang baik. Penelitian ini mendukung temuan Atmojo (2012) dan Abrivianto (2014) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**Tabel**

Tabel 1. Ringkasan Analisis Regresi Model I dan II

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Keterangan | Uji Model | Uji Hipotesis | Hasil |
| Adj R2 | F | Sig | β | t | Sig |  |
| **Model Regresi I**Karakteristik Pekerjaan dan *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasional**Y1 = 0,031X1 + 0,647 X2**  | 0,319 | 27,684 | 0,000 |  |  |  |  |
| Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional |  |  |  | 0,031 | 0,252 | 0,801 | H1 : **Ditolak** |
| *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasional |  |  |  | 0,647 | 6,998 | 0,000 | H2 : **Diterima** |
| **Model Regresi II**Karakteristik Pekerjaan, *Employee Engagement,*danKomitmen Organisasional terhadap Kinerja**Y2 = 0,399 X1 + 0,153 X2 + 0,751 Y1**  | 0,645 | 70,126 | 0,000 |  |  |  |  |
| Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja |  |  |  | 0,399 | 3,856 | 0,000 | H3 : **Diterima** |
| *Employee Engagement* terhadap Kinerja |  |  |  | 0,153 | 1,665 | 0,099 | H4 : **Ditolak** |
| Komitmen Organisasional terhadap Kinerja |  |  |  | 0,751 | 9,591 | 0,000 | H5 : **Diterima** |

**Simpulan**

Dari data yang didapatkan dan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka yang dapat disimpulkan adalah Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, hal ini bermakna jika karakteristik pekerjaan karyawan kurang diperhatikan, maka komitmen organisasional karyawan tersebut akan menurun. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional yang bermakna semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi komitmen organisasional. Karakteristik pekerjaan berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini bermakna bahwa semakin tinggi karakteristik pekerjaan maka akan semakin tinggi komitmen organisasional. Employee engagement tidak berpengaruh terhadap kinerja, hal ini menjelaskan jika e*mployee engagement* kurang diperhatikan, maka kinerja karyawan tersebut akan menurun. Komitmen organisasional berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang bermakna bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka akan semakin tinggi kinerja. Karyawan yang memiliki komitmen dan kesetiaan yang tinggi akan bekerja dengan optimal demi mencapai kinerja yang baik.

Komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja. Hal ini bermakna bahwa untuk meningkatkan kinerja lebih efektif melalui komitmen organisasional daripada secara langsung. Demikian juga bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja. Hal ini bermakna bahwa untuk meningkatkan kinerja lebih efektif melalui komitmen organisasional daripada secara langsung.

**Keterbatasan**

Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu Karakteristik Pekerjaan dan *Employee Engagement* hanya mampu menjelaskan Komitmen Organisasional sebesar 31,9%, maka sebaiknya pada penelitian yang akan datang tentang komitmen organisasional dimasukkan variabel lain seperti kompensasi, sistem evaluasi kinerja, budaya organisasi dan lain-lain. Penelitian ini hanya memotret kondisi sesaat pada saat penelitian dilakukan. Organisasi diharapkan mampu meningkatkkan komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja dengan cara memberikan pekerjaan yang menantang dan melibatkan pegawai dalam membahas masalah-masalah organisasi.

**Rekomendasi Penelitian Mendatang**

Organisasi sebaiknya meningkatkan *employee engagement* dalam membangun kinerja karyawan dengan cara meningkatkan *employee engagement* yang jelas melalui berbagai macam cara seperti kesempatan jenjang karir yang baik, pemberian umpan balik, penghargaan, keterlibatan karyawan terhadap perusahaan, pemberian kepercayaan oleh atasan kepada bawahan

**DAFTAR PUSTAKA**

Allen, N.J., & Meyer J.P. (1990). The Measurement and Antecendents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, *Volume* *63* (1), pp. 1-18.

Ambler, Scott. (2005). *The Elements of UML 2.0 Style*. New York : Cambridge University Press.

Arini, R.D & Soliha, Euis (2017). Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Wawasan Manajemen*, *Volume 5* (3), pp. 289-306.

Faustino Cordosa Gomes (1995) dalam buku AA Anwar Prabu Mangkunegara (2007), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama, pp. 195.

Fuad, Mas ‘Ud (2004). *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, Ivancevich, & Donnelly, Donnelly. (1997). Organizations: Behavior, Structure, Processes, Irwin

Gibson, James L. (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi ke-5. Cetakan ke-3.* Jakarta: Penerbit Erlangga.

Hadi, H. K., et al., (2018). Pengaruh Budaya Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. NAV Jaya Mandiri Mataram. *Jurnal Kompetitif, Media Informasi Ekonomi Pembangunan, Manajemen dan Akuntansi, Volume* 4 (2), pp. 209-224.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (2005). *How Job Characteristic Theory Happened In K. Smith & M. Hith (Eds). Grid Minds in Management; The Process of Theory Development*, 151-170. New York: Oxford University Press.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organization Behavior*, *Volume 31* (2-3), pp. 463-479.

Haryanti, Agapita Sri. (2006). *Analisis Faktor – Faktor Yang Menjadi Prediktor Organisasi Pembelajaran Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus pada PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.* Semarang: Universitas Diponegoro.

Haryono, Haryono & Tjahjaningsih, Endang (2018). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Pengaruh Komitmen Organisasional Dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderasi (Studi Pada Personil Bersertifikat Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Tegal. *Jurnal Telaah Manajemen, Volume 15* (2), pp. 114 – 127.

Kasiyadi, Agus & Soliha, Euis (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Komitmen Organisasional. *Jurnal Telaah Manajemen, Volume 13* (1), pp. 56-72.

Kaswan, Kaswan (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis.* Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Mas’ud, Fuad (2004). *Survey Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Mangkunegara, Anwar Prabu (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Moeheriono, Moeheriono (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.* Bogor : Ghalia Indonesia.

Mulyani, Sri & Soliha, Euis (2014). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Guru (Studi di SMP Negeri 21 dan SMP Negeri 26 Semarang). *Performance*, 20 (2), pp. 46-71.

Rivai, Veithzal & Sagala, Ella Jouvani (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik.* Edisi Kedua. Cetakan Kelima. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi.* Jakarta: Salemba empat. pp 97-98, 195, 222, 241.

Robbins, S.P. & Judge T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat. pp. 222.

Santoso, Singgih. 2002. *Statistik Parametrik, Cetakan Ketiga*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Sarido, Fitri & Soliha, Euis (2016). Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi dan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi. *Jurnal Telaah Manajemen,Volume 3* (2). pp.119-134.

Simamora, Henry (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3. Yogyakarta : STIEYKPN.

Sumiarsih, Isnaeni (2017). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Learning Organization Terhadap Kinerja Dengan *Psychological Empowerment* Sebagai Pemediasi Pada Guru IPA SMP Se-Provinsi Jawa Tengah dan DIY. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA) Volume* 19 (4).

Tamalero, Yunita Bambang Swasto dan Hamid, Djamhur. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan IntentionTo Quit (studi Pada Karyawan PT. Manado Media Grafika). *Jurnal Profit*, *Volume 6* (2), pp. 23-31.

Uniati, Monica Ida (2014). *Learning Organization,* Komitmen Pada Organisasi, Kepuasan Kerja, Efektivitas Penerapan Sistem ISO Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Staf Administrasi UK Petra Surabaya). *Jurnal Manajemen Pemasaran,* *Volume 8* (1), pp. 27-38.