

## ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KEINGINAN KARYAWAN UNTUK PINDAH (STUDI KASUS PADA PT. BANK PAPUA)

Hilda C.F. Nahusona<sup>1</sup>, Mudji Rahardjo<sup>2</sup>, dan Susilo Toto Rahardjo<sup>3</sup>

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk hubungan kausal berjenjang antara motivasi intrinsik, kejelasan peran, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah dalam konteks PT. Bank Papua. Pada model yang dikembangkan, nampak bahwa komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel intervening yang menghubungkan antara kepuasan kerja dengan keinginan karyawan untuk pindah. PT. Bank Papua dipilih sebagai obyek penelitian karena kondisi terkini, yaitu keluarnya beberapa karyawan potensial dan adanya deviasi antara target dan realisasi kinerja keuangan, telah memberikan ruang yang ideal bagi pengujian hubungan kausal antar variabel dalam penelitian ini.

Sampel penelitian ini berjumlah 129 yang diperoleh dengan pendekatan purposive sampling. Akan tetapi, kuesioner yang kembali dan layak untuk diolah hanya sebanyak 112 kuesioner. Teknik analisis yang dipergunakan untuk mengolah data yaitu Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak Amos 4.01. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan kejelasan peran mempengaruhi kepuasan kerja secara positif, kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi secara positif dan komitmen organisasi mempengaruhi keinginan untuk pindah secara negatif (artinya makin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka akan semakin rendah kemungkinan untuk pindah).

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa para pimpinan PT. Bank Papua seyogyanya berusaha meningkatkan komitmen organisasi dalam rangka mengurangi keinginan karyawan potensial untuk pindah, dengan sebelumnya melakukan evaluasi tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan kejelasan peran. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan dalam penelitian ini.

*Kata kunci: hubungan kausal berjenjang, keinginan berpindah, studi kasus, SEM*

---

<sup>1</sup> Alumni Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang

<sup>2</sup> Dosen Program Magister Manajemen dan FE Universitas Diponegoro, Semarang

<sup>3</sup> Dosen Program Magister Manajemen dan FE Universitas Diponegoro, Semarang

## PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan inovasi teknologi, telah menyebabkan lingkungan usaha menjadi dinamis. Persaingan antar perusahaan di dalam lingkungan yang dinamis mengakibatkan pemanfaatan peluang usaha semakin kecil dan kemungkinan kegagalan menjadi semakin besar. Kunci keberhasilan memenangkan persaingan di lingkungan dinamis terletak pada sumber daya manusia. Tetapi mengembangkan sumber daya manusia bukan hal mudah. Banyak persoalan yang melingkupi pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

Salah satu strategi umum yang bisa diterapkan adalah memberikan balas jasa tinggi, yang baru bisa dicairkan setelah yang bersangkutan bekerja selama jangka waktu tertentu. Di Amerika Serikat, strategi ini dikenal sebagai *golden handcuff*. Selama beberapa tahun, strategi *golden handcuff* cukup efektif menghambat arus eksodus sumber daya manusia handal di Amerika Serikat. Namun di akhir tahun 1990-an, semakin banyak perusahaan yang merasakan beban anggaran sumber daya manusia yang semakin berat karena semakin besarnya balas jasa yang harus ditawarkan kepada sumber daya manusia handal sedangkan hasilnya belum tentu efektif untuk perusahaan (SWA No. 6/2000).

Strategi lain dengan menggunakan teori motivasi. Teori yang bisa dijadikan acuan adalah teori *motivator-hygiene* (M-H) Frederick Herzberg yang berujung pada kepuasan kerja. Menurut teori ini, dalam melakukan pekerjaan karyawan dipengaruhi oleh dua faktor. Faktor pertama adalah faktor yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja dengan baik, yang disebut dengan *motivator*; sedang faktor kedua adalah faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas terhadap pegawai, disebut dengan *hygiene*. Lebih lanjut, bila dikaitkan dengan strategi pemberian balas jasa yang tinggi, teori motivasi Frederick Herzberg justru kurang sependapat dengan hal tersebut karena pemberian balas jasa yang tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja dimana balas jasa hanyalah

faktor *hygiene*, bukan *motivator* (SWA No. 6/2000).

Dalam penelitian ini, motivasi yang akan diuraikan lebih lanjut adalah motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang, yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain: (1) keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, (2) pengakuan yang diperoleh dari institusi, (3) sifat pekerjaan yang dilakukan, (4) kemajuan dalam berkarir serta (5) pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang.

Di samping itu, hal penting lain yang perlu diperhatikan dalam perkembangan sumber daya manusia dalam organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan dapat memastikan dan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan oleh organisasi tempatnya bekerja. Kondisi atau keadaan ini dalam ilmu perilaku dan psikologi disebut dengan kejelasan peran (*role clarity*). Kejelasan peran memegang arti penting dalam perkembangan karyawan karena menjadi salah satu alat untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai. Challagalla dan Shervani (1996) mengatakan apabila karyawan yang tidak memperoleh kejelasan peran, mengenai dukungan dan apa yang menjadi permintaan organisasi, akan merasakan kegelisahan dan ketegangan kerja yang besar dan akhirnya berdampak pada ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan hal tersebut, terlihat betapa motivasi dan kejelasan peran memegang peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Banyak penelitian telah dilakukan berkaitan dengan hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja, seperti oleh Low *et al.* (2001), Grant *et al.* (2001) dan kejelasan peran dengan kepuasan kerja, seperti yang dilakukan oleh Sohi (1996), Breaugh dan Colihan (1994) serta Kohli (1985). Menurut hasil penelitian tersebut terdapat hubungan positif antara motivasi dan kepuasan kerja serta antara kejelasan peran dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi (Bartol, 1979; Reicher, 1985; Elangovan, 2001; Johnson *et al.* dalam Brown dan Peterson, 1993). Karyawan akan

merasa memiliki organisasi dan bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan (peningkatan produktivitas). Di samping itu, komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan berdampak pada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Johnson *et al.* (dalam Grant *et al.*, 2001) mengatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan negatif terhadap keinginan untuk pindah. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka keinginan untuk pindah semakin kecil, begitu juga sebaliknya.

Keinginan untuk pindah merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan didalam organisasi. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya *turnover* di dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktifitas dan produktivitas perusahaan. Penelitian ini akan dilakukan di PT. Bank Papua. Pemilihan PT. Bank Papua sebagai objek penelitian dikarenakan perubahan status bank dari perusahaan daerah, BPD Irian Jaya, menjadi perusahaan Perseroan Terbatas (PT), PT. Bank Papua, sejak tahun 2002. Dengan adanya perubahan status serta telah diberlakukannya otonomi daerah, PT. Bank Papua dituntut untuk menjalankan fungsi-fungsi sebagai perusahaan perseroan, misalnya mampu memberikan keuntungan sebagai sumber dana dalam rangka menjalankan roda pemerintah di Papua.

Perubahan-perubahan tersebut juga akan berdampak pada perubahan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja, misalnya selama ini statis dan sekarang diharapkan lebih produktif dan dinamis. Tetapi situasi dimana karyawan selalu dituntut untuk memenuhi target tertentu dalam waktu yang telah ditetapkan biasanya menimbulkan berbagai konflik yang dapat berpengaruh terhadap perilakunya dalam bekerja (Boles *et al.*, 1997). Disamping itu biasanya mereka

juga merasakan adanya beban yang begitu berat dalam melaksanakan tugas sehingga seringkali karyawan mengalami stress yang mengakibatkan menurunnya kinerja terhadap perusahaan.

Rendahnya tingkat pendidikan masyarakat merupakan salah satu masalah sumber daya manusia yang dialami oleh Indonesia bagian Timur, misalnya Propinsi Papua. Hal tersebut dapat dilihat dari komposisi tingkat pendidikan seluruh pegawai (organik dan non-organik) PT. Bank Papua, yang didominasi karyawan berpendidikan akhir SLTA atau sederajat, sebesar 375 orang (60.68 %). Sedangkan karyawan yang berpendidikan sarjana (S1) dan pascasarjana (S2) masing-masing berjumlah 163 orang (26.38 %) dan 13 orang (2.10 %). Menurut data yang diperoleh dari wawancara dengan Direksi dan Kepala Personalia PT. Bank Papua sampai akhir pertengahan Januari 2004 sebanyak 37 karyawan yang memiliki tingkat pendidikan sarjana (S1) telah mengundurkan diri dengan berbagai alasan, misalnya ketidakcocokan dengan lingkungan serta rekan kerja (*co-worker*) dan tidak mempunyai *job description* yang jelas. Keluarnya karyawan-karyawan yang berpotensi tersebut perlu mendapat perhatian dari manajemen PT. Bank Papua.

Disamping masalah keluarnya beberapa karyawan potensial, kinerja PT. Bank Papua juga menjadi sorotan. Kinerja PT. Bank Papua dalam triwulan II tahun 2003 masih kurang baik dikarenakan realisasi laba triwulan II tahun 2003 tidak mencapai target sebagaimana yang direncanakan dalam rencana bisnis (tabel 1). Hal tersebut tidak seharusnya terjadi karena pengelolaan kas daerah diurus dan ditangani oleh PT. Bank Papua sebagai satu-satunya bank milik pemda.

Tabel 1  
Pemantauan Pencapaian Kinerja PT. Bank Papua  
triwulan II tahun 2003

No	Rasio Keuangan	Triwulan II		Deviasi
		Target	Realisasi	
1.	ROE ( <i>return on equity</i> )	28.34	28.08	(0.26)
2.	ROA ( <i>return on asset</i> )	6.22	3.49	(2.73)
3.	CER ( <i>capital earning ratio</i> )	52.31	57.91	5.60
4.	NIM ( <i>net interest margin</i> )	9.29	5.79	(3.50)

Sumber: Realisasi Bisnis Plan PT. Bank Papua 2003

Deviasi antara target dengan realisasi yang terjadi di PT. Bank Papua dapat disebabkan berbagai macam aspek, misalnya aspek kesalahan pengelolaan bank (*mismanagement*), aspek marketing dan lain-lain. Penelitian ini mencoba melihat permasalahan tersebut dari aspek sumber daya manusia, misalnya etos kerja yang rendah, kurang termotivasinya karyawan di bank tersebut, rendahnya produktivitas serta kurangnya kejelasan peran dari masing-masing karyawan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik, kejelasan peran, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan keinginan karyawan untuk pindah pada PT. Bank Papua dengan memperhatikan beberapa fenomena atau keadaan di lapangan yaitu pengunduran diri beberapa karyawan potensial serta adanya deviasi antara realisasi dan target dari kinerja PT. Bank Papua Triwulan II tahun 2003. Penelitian ini juga merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu (Bartol (1979), Reicher (1985), Johnson *et al.* (1990), dalam Brown dan Peterson, 1993) dan Elangovan (2001) dengan memasukkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* yang akan menghubungkan antara kepuasan kerja dengan keinginan untuk pindah, seperti yang disarankan oleh Grant *et al.* (2001).

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Kepuasan Kerja

Karyawan yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja (*performance*) yang buruk dibanding dengan karyawan yang bekerja dengan semangat yang tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, dapat dibayangkan tingkat

produktivitas perusahaan secara keseluruhan, dan hal ini akan merugikan perusahaan. Karena itu perusahaan perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawannya dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Reaksi negatif yang muncul karena ketidakpuasan kerja dapat berakibat seperti karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi agresif yang destruktif, hasil kerja yang menurun, dan angka *turnover* yang tinggi. Schultz (1990) mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan *positive behavior* pada pekerjaan. Menurutnya karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki *high performance* daripada karyawan yang tidak puas.

Pada dasarnya hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang besar, disisi lain karyawan menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi perusahaan. Karena itu sebagai aset yang berharga, perusahaan harus menjaga aspek-aspek yang dapat memunculkan rasa puas atau tidak puas karyawan terhadap pekerjaannya atau yang sering disebut dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Wexley dan Yukl, 1989). Perasaan ini bisa bersifat *favorable* namun juga bisa *unfavorable*, tergantung bagaimana karyawan menilai aspek-aspek kepuasan kerja itu sendiri. Peneliti awal mengenai kepuasan kerja oleh Hoppock pada tahun 1935 (dalam Erwin, 2002) telah memberikan definisi kepuasan kerja sebagai tingkah laku dan perasaan yang tercetus akibat kesan kerja terhadap faktor psikologi dan fisiologi yang

menyebabkan seseorang individu merasa senang, suka atau tidak kepada pekerjaannya.

Menurut Robbins (1996) dalam Erwin (2002) ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu: 1) pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*). Artinya apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini ada tantangannya atau tidak sama sekali. Pekerjaan yang dirasa tidak menantang akan menimbulkan rasa bosan dalam diri karyawan, sebaliknya pekerjaan yang tantangannya terlalu berat justru akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal; 2) masalah *reward* yang sesuai (*equitable rewards*). Adapun yang dimaksud dengan *reward* misalnya: gaji, komisi, bonus, dan juga kebijakan promosi. Umumnya karyawan menginginkan gaji dan sistem promosi yang adil; 3) kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*). Yang termasuk ke dalam kondisi kerja misalnya: temperatur, cahaya atau penerangan, meja, kursi, tingkat kebisingan, dan lain-lain. Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi pekerjaan yang tidak berbahaya atau merepotkan.

Ada beberapa faktor dalam organisasi yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja menurut Low *et al.* (2001) dipengaruhi oleh motivasi dan kejelasan peran. Motivasi ini antara lain dipengaruhi tingkat gaji, kenaikan pangkat dan penghargaan, kemungkinan untuk maju dan berkembang dalam pekerjaan, pengaruh supervisor atau pemimpin dimana kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi dengan cara kerja supervisor yang efektif. Menurut Falvey (1989) supervisor diharapkan bersifat mendukung karyawan dan memberi ruang kepada pekerja-pekerja untuk mengetahui lebih jelas tentang apa yang terjadi dalam organisasi, kemajuan yang hendak dicapai dan berbagai langkah seterusnya yang perlu diambil sehingga dapat meningkatkan keyakinan diri pekerja dan pihak atasan untuk melaksanakan sesuatu inovasi dan visi, dan suasana kerja terutama hubungannya dengan rekan sekerja. Selain itu tugas yang diberikan pada karyawan juga akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, apabila terlalu berat ataupun ringan akan

mengakibatkan ketidakserasian kerja sehingga karyawan tidak dapat mengaktualisasikan kemampuannya secara maksimal.

### **Motivasi Intrinsik**

Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya. Konsep motivasi dalam berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik) maupun dari luar (motivasi ekstrinsik).

Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain: keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Menurut Gail dan Kinman (2001) elemen dari motivasi intrinsik adalah ketertarikan pada pekerjaan, keinginan untuk berkembang, senang pada pekerjaannya, dan menikmati pekerjaannya.

Sebaliknya, apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik atau yang bersumber dari luar, seperti kebijaksanaan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi dari atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, gaji yang diperoleh, dan ketenangan bekerja. Menurut Gail dan Kinman (2001) elemen dari motivasi ekstrinsik adalah persaingan, evaluasi, status, uang dan penghargaan lainnya, dan menghindari hukuman dari atasan.

Jadi memotivasi orang lain, bukan sekadar mendorong atau memerintahkan seseorang melakukan sesuatu, melainkan sebuah seni yang melibatkan berbagai kemampuan dalam mengenali dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain. Ada tiga jenis motivasi yang dimiliki oleh seseorang,

yaitu: *pertama*, motivasi yang didasarkan atas ketakutan (*fear motivation*). Dia melakukan sesuatu karena takut jika tidak maka sesuatu yang buruk akan terjadi, misalnya: orang patuh pada atasan karena takut dipecat, orang membeli polis asuransi karena takut jika terjadi apa-apa dengannya, anak istrinya akan menderita. Motivasi *kedua* adalah karena ingin mencapai sesuatu (*achievement motivation*). Motivasi ini jauh lebih baik dari motivasi yang pertama, karena sudah ada tujuan di dalamnya. Seseorang mau melakukan sesuatu karena dia ingin mencapai suatu sasaran atau prestasi tertentu.

Sedangkan motivasi yang *ketiga* adalah motivasi yang didorong oleh kekuatan dari dalam (*inner motivation*), yaitu karena didasarkan oleh misi atau tujuan hidupnya. Seseorang yang telah menemukan misi hidupnya bekerja berdasarkan nilai (*values*) yang diyakininya. Nilai-nilai itu bisa berupa rasa kasih pada sesama atau ingin memiliki makna dalam menjalani hidupnya. Orang yang memiliki motivasi seperti ini biasanya memiliki visi yang jauh ke depan. Baginya bekerja bukan sekedar untuk memperoleh sesuatu (uang, harga diri, kebanggaan, prestasi) tetapi adalah proses belajar dan proses yang harus dilaluinya untuk mencapai misi hidupnya (Prijosaksono dan Sembel, 2002).

Motivasi yang benar akan tumbuh dengan sendirinya ketika seseorang telah dapat melihat visi yang jauh lebih besar dari sekedar pencapai target, sehingga setiap orang dalam organisasi kita dapat bekerja dengan lebih efektif karena didorong oleh motivasi dalam dirinya. Salah satu teori motivasi yang banyak mendapat sambutan yang amat positif di bidang manajemen organisasi adalah teori hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow (dalam Papu, 2002) setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hirarki dari tingkat yang paling mendasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis, kemudian pada tingkatan lebih tinggi dicantumkan berbagai kebutuhan

yang bersifat sosial. Pada tingkatan yang paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

Dengan dipenuhinya hirarki kebutuhan Maslow tersebut diharapkan karyawan akan bekerja dengan tenang dan mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Menurut Low *et al.* (2001) motivasi yang dimiliki karyawan terutama motivasi intrinsik akan menghubungkan pada tingkat kepuasan kerja seseorang. Motivasi intrinsik yang dipunyai ini akan membawa karyawan dapat mengatasi persoalan yang timbul dan menjadikan tantangan sebagai stimulus untuk berkembang.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Motivasi intrinsik karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

### Kejelasan Peran

Kejelasan peran didefinisikan oleh Teas, Wacker, dan Hughes (1989) sebagai suatu tingkat dimana seseorang karyawan dapat memastikan dan mengetahui dengan pasti bagaimana dia diharapkan oleh perusahaan dalam melakukan suatu pekerjaan. Dalam beberapa literatur kejelasan peran ini sering disebut juga dengan peran ambiguitas (Low *et al.*, 2001; Grant *et al.*, 2001; Boles, Johnston dan Hair, 1997).

Kejelasan peran merupakan salah satu atribut yang dimiliki oleh individu yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun prestasi kerja. Menurut Breaugh dan Colihan (1994) kebutuhan untuk mengurangi ketidakjelasan atas suatu pekerjaan merupakan pembentuk utama perilaku manusia. Kejelasan peran merupakan salah satu alat untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai seseorang. Kejelasan peran akan berpengaruh positif terhadap pencapaian suatu sasaran.

Challagalla dan Shervani (1996) menyatakan bahwa karyawan yang tidak memperoleh kejelasan peran tentang dukungan dan apa yang menjadi permintaan perusahaan maka akan merasakan kegelisahan dan ketegangan kerja yang besar yang berakibat pada kepuasan kerja. Dalam

penelitian lain disebutkan bahwa kejelasan peran akan berpengaruh positif terhadap minat bekerja, kesempatan untuk promosi, keseluruhan kepuasan kerja dan akan berpengaruh negatif terhadap ketegangan kerja dan pada kemungkinan untuk berhenti kerja (Teas, Wacker, dan Hughes, 1979). Dengan kekurangjelasan peran yang diberikan perusahaan terhadap karyawan, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa tidak pasti atau bingung atas bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka sehingga hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Breaugh dan Colihan (1994) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ketidakjelasan peran akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan, hal ini dikarenakan suatu ketidakjelasan peran akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan. Low *et al.* (2001) dan Ravipreet S. Sohi (1996) mendukung pernyataan di atas karena dalam penelitian yang dilakukan menemukan hubungan yang negatif antara ketidakjelasan peran dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Kejelasan peran mempunyai pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan

### **Komitmen Organisasi**

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Porter dalam Zainuddin (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi;
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi;
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Steers (1995) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan dan loyalitas, yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers (1995) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai menyukai organisasi dan bersedia untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dan pencapaian tujuan organisasinya. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Jadi komitmen organisasi mengisyaratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Komitmen organisasi dapat dibedakan menjadi dua bagian (Zainuddin, 2002). *Pertama*, jenis komitmen menurut Allen dan Meyer. Allen dan Meyer dalam Dunham *et al.* (1994) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu: afektif (komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi); normatif (merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi), dan *continuance* (komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi).

*Kedua*, jenis komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers. Komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap mencakup: (a) identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi

bagian dari organisasi; (b) keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya; (c) kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah: (a) kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi; (b) keinginan tetap berada dalam organisasi. Para pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkemauan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. Hal ini telah dibuktikan oleh Elangovan (2001) dalam penelitiannya yang menemukan hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Sebelumnya, Bartol (1979); Reicher (1985); Johnston *et al.* (1990) dalam Brown dan Peterson (1993, p.73) juga memberikan simpulan yang sama bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula komitmennya terhadap perusahaan.

Berdasar uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi mereka

#### **Keinginan untuk Pindah**

Keinginan untuk pindah adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang

karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi (Bluedorn, 1982 dalam Grant *et al.*, 2001). Lebih lanjut menurut Mobley, Horner, dan Hollingsworth, 1978 dalam Grant *et al.*, 2001) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan.

Menurut Bedian dan Achilles (1981); Netemeyer *et al.*, (1990); Sager (1994, dalam Grant *et al.*, 2001), semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan akan menurunkan maksud atau tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek-aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mungkin mencari pekerjaan pada organisasi yang lain. Johnson *et al.* (1989 dalam Grant *et al.*, 2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan antara lain oleh Babakus *et al.* (1999); Netemeyer *et al.* (1990); dan Sager (1994, dalam Grant *et al.*, 2001).

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: komitmen karyawan terhadap organisasi mempunyai pengaruh yang negatif terhadap keinginan karyawan untuk pindah

#### **METODE PENELITIAN**

##### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Papua di Jayapura. Total karyawan per 30 September 2003 adalah 618 mulai dari pemimpin divisi/setingkat sampai karyawan honorer sehingga populasi penelitian ini adalah 618. Sedangkan sampel ditentukan secara *purposive (purposive sampling)*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya oleh peneliti (Sekaran, 1992). Adapun kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) karyawan PT. Bank Papua telah bekerja minimal 3 tahun; dan (2) pangkat atau golongan C/1 (Staf Muda). Dengan kedua kriteria tersebut diasumsikan



bahwa responden memahami budaya dan keadaan PT. Bank Papua. Berdasarkan pertimbangan tersebut sampel didalam penelitian ini sebesar 112 orang. Adapun pengumpulan data menggunakan metode angket yaitu dengan jalan menyebarkan kuesioner kepada responden.

### Definisi Operasional

Dalam penelitian ini variabel motivasi diukur dari indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian Anderson dan Oliver (1987), Cravens *et al.* (1993), dan Low *et al.*, 2001), serta Grant *et al.* (2001), yaitu: (1) perasaan berprestasi, (2) kepuasan personal, (3) kontribusi terhadap perkembangan dan pertumbuhan personal, dan (4) penghargaan terhadap diri sendiri

Variabel kejelasan peran diukur melalui indikator-indikator yang diadopsi dari penelitian Johnson *et al.* (1989), Low *et al.*, 2001), Grant *et al.* (2001), Boles, Johnston, dan Hair (1997), serta Kohli (1985). Indikator-indikator tersebut adalah: (1) pekerjaan jelas dan direncanakan, (2) membagi waktu dengan tepat, (3) mengetahui tanggung jawabnya, (4) tahu yang diharapkan, (5) tingkat kewenangan, dan (6) kejelasan terhadap apa yang harus dilakukan.

Variabel kepuasan kerja diukur melalui indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian Low *et al.* (2001) dan Grant *et al.* (2001), mencakup: (1) kepuasan terhadap manajer penjualan, (2) kepuasan terhadap pekerjaan secara umum, (3) kepuasan terhadap peluang promosi, (4) kepuasan terhadap gaji, (5) kepuasan terhadap co-workers, dan (6) kepuasan terhadap nasabah.

Variabel komitmen organisasi dibentuk dari indikator-indikator yang diadopsi dari penelitian Porter *et al.* (1985 dalam Low *et*

*al.*, 2001), yaitu: (1) kesediaan membantu kesuksesan organisasi, (2) menerima semua tipe penugasan, kinerja pekerjaan yang terbaik, (3) peduli terhadap masa depan organisasi, (4) rekomendasi terhadap rekan lain, dan (5) kesamaan nilai pribadi dan organisasi.

Variabel keinginan untuk pindah diukur melalui indikator-indikator dari penelitian Bluedorn (1982) dan Johnston *et al.* (dalam Low *et al.*, 2001), yaitu: (1) tiga bulan yang akan datang, (2) enam bulan yang akan datang, (3) suatu waktu di tahun yang akan datang, dan (4) suatu waktu pada dua tahun yang akan datang.

### Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan dengan *software* AMOS 4. Prosedur analisis dengan SEM pada dasarnya mengacu pada 7 langkah dari Hair *et al.* (1995) yaitu: (1) pengembangan model berdasarkan teori, (2) pengembangan diagram alur, (3) konversi diagram alur kedalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran, (4) pemilihan matriks input dan teknik estimasi, (5) identifikasi model, (6) evaluasi *goodness of fit model*, dan (7) intpretasi dan modifikasi model.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari 112 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, mayoritas (30,4%) berusia 30-34 tahun, 54,7% memiliki masa kerja di atas 8 tahun, dan 79,4% adalah pria.

Tabel 2  
 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)

Konstruk	Chi Square (df)	p value	RMSEA	GFI	AGFI	CMIN/DF	TLI	CFI
Motivasi Intrinsik	2,120 (2)	0,346	0,023	0,991	0,954	1,060	0,999	1,000
Kejelasan Peran	14,796 (14)	0,097	0,076	0,960	0,906	1,644	0,986	0,991
Kepuasan Kerja	11,164 (9)	0,265	0,047	0,967	0,924	1,240	0,995	0,997
Komitmen Organisasi	10,197 (9)	0,338	0,034	0,972	0,934	1,129	0,997	0,998
Keinginan Berpindah	2,831 (2)	0,243	0,061	0,987	0,935	1,415	0,994	0,998
<b>Cut-off Values</b>	Diharapkan kecil	≥ 0,05	≤ 0,08	≥ 0,90	≥ 0,90	≤ 2,00	≥ 0,95	≥ 0,95

Hasil analisis faktor konfirmatori (CFA) yang dilakukan per konstruk menunjukkan bahwa masing-masing konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini telah fit (*overall measurment model fit*) dengan data sebagaimana nampak pada tabel 2.

Tahap berikut dalam CFA adalah menganalisis *factor loadings* dan hasil estimasi dengan AMOS 4 menunjukkan bahwa korelasi antara indikator dengan konstruk yang dituju (*underlying construct*) lebih besar dari 0,707 (Gefen et al., 1997) dan signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ( $CR > \pm 1,96$ ) (Hair et al., 1995). Korelasi yang kuat dan signifikan antara indikator dengan konstruk sekaligus menunjukkan validitas indikator (Gefen et al., 1997).

Langkah berikut adalah menguji reliabilitas yang diukur melalui *composite reliability* dan *variance extracted*. *Composite reliability* menunjukkan kemampuan indikator-indikator dalam merepresentasikan konstruknya dan batas minimalnya adalah 0,70, sedangkan *variance extracted* menunjukkan proporsi varians indikator-indikator yang dapat dijelaskan oleh

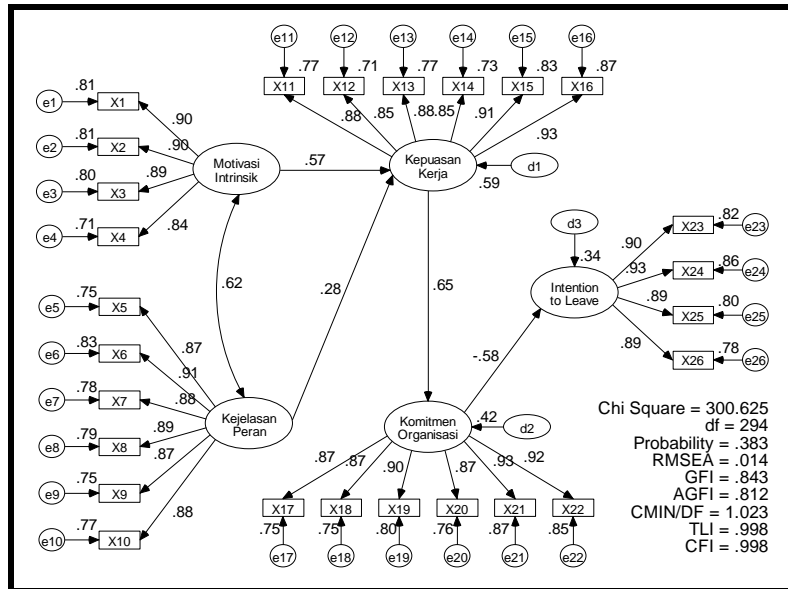
konstruknya dan batas minimalnya adalah 0,50. Hasil pengujian reliabilitas untuk seluruh konstruk menunjukkan kelayakan indikator dalam merepresentasikan konstruknya (tabel 3).

Setelah model pengukuran untuk masing-masing konstruk dinyatakan fit dengan data, maka tahap selanjutnya adalah menguji model struktural yang menggambarkan hubungan kausal antar konstruk. Hasil estimasi model struktural (full latent variable model) secara lengkap ditampilkan pada gambar 1. Gambar 1 menunjukkan bahwa model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan dinyatakan fit dengan data. Setelah model dinyatakan fit dengan data maka tahap selanjutnya adalah menguji parameter estimasi antar konstruk. Parameter estimasi antara motivasi intrinsik dengan kepuasan kerja adalah positif (0,565) dan signifikan ( $CR = 5,827$ ;  $p \text{ value} = 0,000$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Hasil ini sekaligus mendukung hipotesis 1 (H1).

**Tabel 4**  
**Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Variance Extracted***

<b>Konstruk</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>	<b><i>Variance Extracted</i></b>
Motivasi Instrinsik	0,95	0,82
Kejelasan Peran	0,96	0,78
Kepuasan Kerja	0,96	0,78
Komitmen Organisasi	0,96	0,80
Keinginan untuk Pindah	0,95	0,82
<b>Cut-off Values</b>	0,70	0,50

Full Latent Variable Model



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Parameter estimasi antara kejelasan peran dengan kepuasan kerja adalah positif (0,276) dan signifikan (CR = 3,081; p value = 0,000) sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kejelasan peran karyawan maka semakin tinggi pula kepuasannya. Hasil ini sekaligus mendukung hipotesis 2 (H2). Parameter estimasi antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi adalah positif (0,649) dan signifikan (CR = 7,753; p value = 0,000) sehingga semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi. Hasil ini sekaligus mendukung hipotesis 3 (H3). Parameter estimasi antara komitmen organisasi dengan keinginan berpindah adalah negatif (-0,582) dan signifikan (CR = -6,496; p value = 0,000) sehingga semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin rendah keinginan untuk berpindah. Hasil ini sekaligus mendukung hipotesis 4 (H4).

**KESIMPULAN DAN KETERBATASAN**

Hipotesis pertama yaitu semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja

karyawan tersebut. Dengan demikian hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kejelasan peran akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hasil ini mendukung penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Breaugh dan Colihan (1994) menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran yang diterima oleh karyawan akan berpengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja maupun kinerja karyawan tersebut. Hal ini dikarenakan suatu kejelasan peran akan menunjang pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan. Low *et al.* (2001) dan Sohi (1996) juga memberikan dukungan yang sama dengan menemukan bahwa ada hubungan negatif antara ketidakjelasan peran dengan kepuasan kerja.

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi karyawan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Elangovan (2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Sebelumnya Bartl (1979), Reicher (1985), serta Johnston *et al.* (dalam Brown dan Peterson, 1993) juga

menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula komitmennya pada perusahaan..

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap penurunan keinginan karyawan untuk pindah. Dengan demikian hasil ini mendukung penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Bedin dan Achilles (1981); Netemeyer *et al.* (1990); Sager (1994) dalam Grant *et al.* (2001) menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan akan menurunkan maksud atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Johnson *et al.* (1990, dalam Grant *et al.* (2001) dalam penelitiannya juga berhasil menemukan hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan keinginan untuk pindah.

#### **Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini berhasil menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi intrinsik dengan kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Low *et al.* (2001) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan terutama motivasi intrinsik akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerjanya. Motivasi melandasi munculnya kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kejelasan peran dengan kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Breaugh dan Colihan (1994) yang menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran yang diterima oleh karyawan akan berpengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja maupun kinerja karyawan tersebut.

Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Low *et al.* (2001) dan Sohi (1996) yang menemukan bahwa ada hubungan negatif antara ketidakjelasan peran dengan kepuasan

kerja. Dari beberapa penelitian tersebut dapat dipahami bahwa kejelasan peran yang diberikan oleh atasan atau manajer seharusnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Elangovan (2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Selain itu juga mendukung penelitian Bartl (1979), Reicher (1985), serta Johnston *et al.* (dalam Brown dan Peterson, 1993) yang memberikan simpulan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula komitmennya pada perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan keinginan untuk pindah. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Bedin dan Achilles (1981), Netemeyer *et al.* (1990), serta Sager (dalam Grant *et al.*, 2001) yang menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi diharapkan akan menurunkan maksud atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

#### **Implikasi Managerial**

Sesuai dengan temuan penelitian ini dari kedua variabel yaitu motivasi intrinsik dan kejelasan peran, motivasi intrinsik merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Oleh karenanya manajemen PT. Bank Papua hendaknya perlu membuat sebuah kebijakan yang menitikberatkan pada timbulnya motivasi intrinsik para karyawan, baru kemudian menitikberatkan pada kejelasan peran. Adapun beberapa hal yang dapat dilakukan oleh manajemen PT. Bank Papua tersebut adalah menumbuhkan perasaan berprestasi dalam diri karyawan. Perasaan berprestasi para karyawan dapat ditumbuhkan dengan cara mau mendengarkan masukan yang datang dari karyawan. Dengan mau

mendengarkan dan merespon masukan tersebut maka akan menumbuhkan motivasi dalam diri karyawan karena dirinya merasa ikut memberikan andil bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Manajemen PT. Bank Papua hendaknya mampu menumbuhkan kepuasan personal karyawan. Terkait dengan hal ini salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen PT. Bank Papua adalah memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Penghargaan ini tidak harus berupa finansial atau keuangan tetapi dapat juga berupa pernyataan atau penghargaan atas kinerjanya selama ini. Manajemen PT. Bank Papua hendaknya mampu membagi waktu kerja dengan tepat. Hal ini terkait dengan kejelasan peran yang akan dilakukan oleh karyawan. Karyawan akan merasa bingung bila dirinya tidak mengetahui dengan pasti kapan waktunya mengerjakan suatu tugas. Dengan kemampuan pimpinan untuk membagi waktu kerja setiap karyawan maka efektifitas dan ketepatan penyelesaian tugas karyawan akan dapat dilakukan dengan baik.

Masih terkait dengan kejelasan peran, pimpinan juga perlu memberitahukan kepada para karyawan tentang apa yang sebenarnya diharapkan oleh perusahaan. Hasil penelitian ini juga membuktikan pentingnya perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat ditumbuhkan dengan memperhatikan dua hal yaitu kepuasan terhadap rekan sekerja (*co-worker*) dan kepuasan terhadap nasabah. Kepuasan terhadap rekan sekerja dapat muncul bila perusahaan mampu menciptakan suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan saling tolong menolong. Manajer perlu menekankan pada para karyawannya bahwa penyelesaian tugas merupakan tanggung jawab yang harus dipikul bersama. Dengan demikian para karyawan akan saling bantu membantu untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini akan mendorong kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut.

Kepuasan terhadap nasabah dapat ditimbulkan dengan cara menempatkan para karyawan pada bagian yang tepat. Komitmen organisasional dapat ditumbuhkan dengan cara menyesuaikan antara nilai pribadi dengan organisasi. Hal ini terkait dengan

kemampuan perusahaan untuk memilih para karyawannya sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Perusahaan perlu menyadari bahwa kinerja karyawan dapat meningkat bila karyawannya tersebut menemukan kesesuaian antara nilai pribadinya dengan nilai perusahaan. Nilai pribadi karyawan pada dasarnya merupakan pedoman yang sulit dirubah oleh perusahaan. Seorang karyawan akan kurang motivasi kerjanya bila dirinya menemukan perbedaan antara nilai-nilai yang dianutnya selama ini dengan nilai-nilai pada perusahaan tersebut. Selain itu, komitmen organisasi juga dapat ditumbuhkan dengan mau menghargai rekomendasi yang diberikan oleh karyawan terhadap rekan lainnya. Dalam kenyataannya ada kemungkinan seorang karyawan memiliki kemampuan yang kurang dibandingkan rekan lainnya. Bila karyawan tersebut memiliki kepedulian terhadap perusahaan maka dirinya akan merekomendasikan rekannya yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan baik. Hal ini perlu dihargai oleh manajer perusahaan.

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya menguji dua faktor saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu motivasi intrinsik dan kejelasan peran. Penelitian ini tidak memasukkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini tentunya menjadikan keterbatasan bagi penelitian ini.
2. Penelitian ini hanya mengambil objek penelitian pada PT. Bank Papua. Dengan pengambilan satu objek maka kemungkinan implikasi kebijakan yang diberikan tidak sepenuhnya tepat bila diterapkan pada objek-objek lain diluar objek penelitian ini.
3. Bedin dan Achilles (1981), Netemeyer *et al.* (1990), serta Sager (dalam Grant *et al.*, 2001) menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja akan menurunkan maksud atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan tersebut. Penelitian ini hanya menguji bahwa keinginan untuk pindah

dipengaruhi oleh komitmen organisasi saja dan tidak menguji hubungan antara kepuasan kerja terhadap keinginan untuk pindah secara langsung.

### Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang didasarkan atas beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti mengajukan beberapa agenda penelitian mendatang sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Salah satu contoh variabel yang dapat diajukan adalah karakteristik pimpinan atau manajer perusahaan. Dapat dimengerti bahwa setiap manajer perusahaan mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Karakteristik ini tentunya akan mempengaruhi cara manajer tersebut dalam mengatur para karyawannya.
2. Penelitian mendatang sebaiknya mengambil objek penelitian yang berbeda. Penelitian pada objek perusahaan yang berbeda walaupun dengan model penelitian yang sama (replikasi) belum tentu akan didapatkan hasil yang sama. Dengan pengambilan objek penelitian yang berbeda maka ada kemungkinan akan diperoleh hal-hal baru yang berbeda dengan penelitian ini.
3. Penelitian mendatang hendaknya menguji hubungan langsung yang terjadi antara kepuasan kerja dengan keinginan untuk pindah. Penelitian ini menjadi penting mengingat hasil penelitian Bedin dan Achilles (1981); Netemeyer *et al* (1990); Sager (dalam Grant *et al*, 2001) menemukan bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi keinginan untuk pindah. Dengan mendalami telaah pustaka yang ada maka hal ini dapat dilakukan. Dari penelitian mendatang ini peneliti berharap akan ditemukannya suatu bukti baru tentang hubungan langsung antara kepuasan kerja akan mempengaruhi keinginan untuk pindah.

### REFERENSI

- Prijosaksono, A. dan Roy Sembel, 2002, Motivasi, *Harian Sinar Harapan Jakarta*, 2
- Ferdinand, A., 2000, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang: BP UNDIP
- Boles, J. S., M. W. Johnston dan J. F. Hair, Jr., 1997, Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationship and Effects on Some Work-Related Consequences, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18 (1), 17-28.
- Breaugh, J. A. dan J. P. Colihan, 1994, Measuring Facets of Job Ambiguity: Construct Validity Evidence, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 2, 191-202.
- Challagalla, G. N. dan Shervani T. A., 1996, *Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction*, *Journal of Marketing*, 60 (January), 89-105.
- Erwin E. S., 2002, Kepuasan Kerja dan Produktivitas Karyawan, *Pikiran Rakyat Bandung*, 21 Oktober, 1-5.
- Grant, K., D. W. Cravens, G. S. Low dan W. C. Moncrief, 2001, The Role of Satisfaction With Territory Desig on the Motivation, Attitudes, and Work Ourcomes of Salespeople, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 165-178.
- Papu, J., 2002, Memotivasi Karyawan, *Informasi Psikologi Online*, 21 Juli, 1-4.
- Kenneth, T. R., J. G. Wacker dan R. E. Hughes, 1979, A Path Analysis of Causes and Consequences of Salesperson Perceptions of Role Clarity, *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI, p. 355-367.
- Kinman, G. dan Russel Kinman, 2001, The Role of Motivation to Learn in Management Education, *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 132-144.
- Kohli, Ajay K., 1985, Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation, *Journal*



- of *Marketing Research*, November, 56-70.
- Low, G. S., 2001, Antecedents dan Consequences of Salesperson Burnout, *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff dan G. A. Rich, 2001, Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff dan J. B. Paine, 1999, Do Citizenship Behaviour Matter More for Managers Than for Salespeople?, *Journal of Academy of Marketing Science*, 27 (4), p. 115-134.
- MacKenzie, S. B. dan P. M. Podsakoff, 1994, Organizational Citizenship Behaviours and Sales Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 31 (Agustus), 351-363.
- Singarimbun, M., 1991, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta:
- Papu, J., 2002, Memotivasi Karyawan, *Informasi Psikologi Online*, 21 Juli, 1-4.
- Pullins, E. B., 2000, Individual Differences in Intrinsic Motivation and the Use of Cooperative Negotiation Tactics, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(7), 466-478.
- Rich, G. A., 1997, The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Sararaks, S. and R. Jamaluddin, 1997, Job Satisfaction of Doctors in Negeri Sembilan, *Med J. Malaysia*, 52(3), 78-89.
- Sohi, R. S., 1996, The Effects of Environmental Dynamism and Heterogeneity on Salespeople's Perceptions, Performance and Job Satisfaction, *European Journal of Marketing*, 30(7), 49-67.
- Zainuddin S. K., 2001, Komitmen Organisasi, *Informasi Psikologi Online*, 1-5.