

# Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman)

Arief Subyantoro

Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Yogyakarta, Jl. SWK 104 (lingkar utara) condong catur,  
Yogyakarta, 55283.

Email: ariefsubyantoro@yahoo.com

## ABSTRACT

*KUD's success in making the members prosperous depends very much on the management satisfaction. The management work satisfaction are influenced by the management job characteristic. Sample are taken by cluster sampling with 137 samples, covering management of some KUD in Sleman district consisting of supervisors, chairmen, treasurers, secretaries, managers. Individual characteristic, job characteristic and organizational characteristic are directly influential to the management satisfaction, with management motivation as mediator.*

**Keywords:** *individual characteristic, job characteristic, organizational characteristic, work satisfaction, work motivation.*

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi suatu perusahaan tidak dapat menghindari persaingan dengan perusahaan lain. Suatu perusahaan yang ingin berkembang harus mampu memanfaatkan sumberdaya yang telah ada secara optimal. Kondisi tersebut menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang semakin ketat. Organisasi di abad-21 seperti saat ini dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, pelayanan, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional.

Selain sumber daya manusia sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, disisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini sangat memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Hasibuan, 1994).

Keadaan ini menjadikan sumber daya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal.

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi sebaiknya diperlakukan sebaik-baiknya, agar karyawan mempunyai kinerja yang baik dan tujuan

perusahaan tercapai. Manajer atau pimpinan seharusnya juga mengetahui kemampuan yang dimiliki karyawan dan kebutuhan – kebutuhan yang diperlukan sebagai pendukung dalam bekerja. Sehingga kinerja karyawan bagus dan pekerjaan dapat diselesaikan lebih efektif dan efisien.

Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Ting dan Yuan (1997), mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik organisasi (kepuasan pembayaran, promosi, kejelasan tugas, signifikansi tugas dan pemanfaatan keterampilan) secara konsisten berpengaruh pada kepuasan kerja. Begitu juga karakteristik organisasi (komitmen organisasi, hubungan dengan supervisor dan teman kerja) secara konsisten berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tetapi karakteristik individu (pelayanan umum, usia, pendidikan, ras dan gender) tidak berpengaruh secara konsisten terhadap kepuasan kerja.

Menurut Robbin (2001), motivasi didefinisikan sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Suatu kebutuhan (*need*), berarti suatu kekurangan secara fisik atau psikologis yang membuat keluaran tertentu terlihat menarik. Selanjutnya dikatakan bahwa suatu kebutuhan yang tidak terpenuhi akan menciptakan ketegangan, sehingga merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan-dorongan inilah yang menghasilkan suatu pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu, yang jika tercapai, akan

memuaskan kebutuhan dan menyebabkan penurunan ketegangan. Banyak organisasi maupun perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan masyarakat seperti KUD (Koperasi Unit Desa). Keberhasilan KUD dalam mensejahterakan anggotanya akan sangat tergantung pada kepuasan kerja pengurus dan manajernya.

Banyak Pengurus dan manajer KUD yang bekerja di KUD berada dalam suatu kondisi tertekan, untuk mengurangi ketegangan ini, mereka melakukan aktivitas. Semakin besar tekanan, semakin banyak aktivitas yang dibutuhkan untuk mengurangi tegangan tersebut. Oleh karena itu, ketika kita melihat para pengurus bekerja keras melaksanakan aktivitasnya, kita dapat menyimpulkan bahwa mereka didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan (Robbins, 2002). Motivasi dalam diri pengurus dan karyawan sangat menentukan tingkat kepuasan kerja bagi pengurus KUD, karena dengan adanya motivasi tersebut akan menimbulkan rasa memiliki KUD.

Tujuan yang dicapai dalam penelitian ini untuk mengetahui : (1). Pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi terhadap kepuasan kerja pengurus. (2). Pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi terhadap motivasi kerja pengurus. (3). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pengurus. (4). Pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja pengurus.

## LANDASAN TEORI

### Karakteristik Individu

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Karakteristik individu dalam penelitian ini meliputi : Kemampuan, Nilai, Sikap, Minat.

#### 1. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan Robbins (2003). Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sehingga formulanya adalah  $A : f(K.S)$ .

#### 2. Nilai

Menurut Robbin (2003), nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang – orang, pengembangan intelektual dan maktu untuk keluarga.

#### 3. Sikap (*attitude*)

Menurut Robbins (2003) sikap adalah pernyataan evaluatif-baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan-mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.

#### 4. Minat (*interest*)

Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide – ide tertentu. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi itu. Pola – pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaanpun berbeda-beda ( Moh. As'ad, 2004 ).

### Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara instrinsik memberikan kepuasan dan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan ( Stoner dan Freeman, 1994). Wood, at al (1998) menjelaskan inti karakteristik pekerjaan sebagai berikut:

#### 1. *Skill Variety* (Variasi Keterampilan)

*Skill Variety* (Variasi Keterampilan) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan.

#### 2. *Task Identity* (Identitas tugas)

*Task Identity* (Identitas tugas) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagiannya, oleh karena seseorang terlibat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan.

#### 3. *Task Significance* (Signifikasi Tugas)

*Task Significance* (Signifikasi Tugas) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya.

#### 4. *Autonomy* (Otonomi)

*Autonomy* (Otonomi) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat *schedule* pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

#### 5. *Job Feedback* (Umpan balik Pekerjaan)

*Job Feedback* (Umpan balik Pekerjaan) adalah suatu tingkatan dimana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan dan

informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan.

**Karakteristik Organisasi**

Ting dan Yuan (1997) berpendapat bahwa karakteristik organisasi meliputi komitmen organisasi dan hubungan teman sekerja dan supervisor yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari beberapa pendapat diatas, dalam penelitian ini akan mengambil inti karakteristik organisasi yaitu komitmen organisasi dan hubungan teman sekerja (*co-worker*) dan supervisor.

1. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berminat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Robbins (2003) dari pendapat diatas, pada dasarnya memiliki kesamaan yaitu adanya hubungan antara pekerja dan organisasi, yang meliputi keinginan kesetiaan dan kebanggaan.
2. Hubungan rekan sekerja atau lingkungan kerja terdekat yang mempengaruhi situasi kerja dan akan berpengaruh pada kepuasan dan prestasi kerja. Rekansekerja yang menunjukkan sikap bersahabat dan mendukung akan dapat memberikan kepuasan kepada karyawan, sebaliknya apabila hubungan antar rekan sekerja berdampak negative bagi kepuasan kerja. Luthans (1998).
3. Gibson, at al (1996) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara supervisor dengan kepuasan kerja bawahan. Atasan yang efektif harus mampu memberikan pengarahan dalam usaha pekerja mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, supervisor harus dapat mempengaruhi perilaku bawahannya baik perorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan dukungan teknis dan sokongan pada perilaku akan memberikan kepuasan bagi karyawan, karena karyawan merasa adanya perhatian.

**Motivasi**

Menurut Robbin (2001), motivasi didefinisikan sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Motivasi, menurut Vroom dalam As’ad (2004) mengarah pada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu tugas tertentu. Pilihan ini didasarkan pada suatu harapan dua tahap( usaha – prestasi dan prestasi – hasil). Pertama, motivasi dipengaruhi oleh harapan individu bahwa pada tingkat usaha tertentu akan menghasilkan tujuan prestasi yang dimaksudkan. Vroom menggunakan persamaan matematis untuk mengintegrasikan konsep-konsep kekuatan atau kemampuan motivasi menjadi model yang dapat diprediksi.

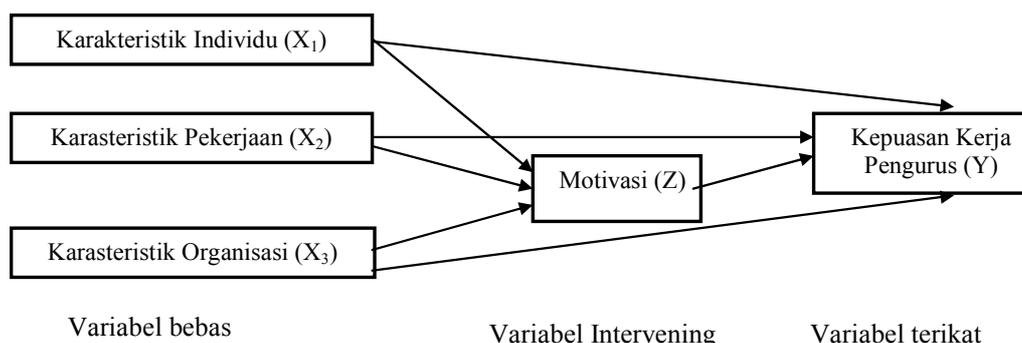
Model ini diwarnai pendapat dari Vroom ( 1964 ) dalam As’ad (2004) tentang motivasi dan ability. Menurut model ini performance kerja seseorang (P) merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara Motivasi (M) dan ability ( kecakapan = K ). Sehingga rumusnya ialah :  $P = f( M \times K )$

Alasan dari hubungan perkalian ini ialah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka prestasi kerjanya pasti akan rendah pula. Menurut Vroom tinggi rendahnya motivasi seseorang tenaga kerja ditentukan oleh interaksi perkalian dari tiga komponen, yaitu: *Valence* (nilai – nilai), *Inturmentality* ( I = alat ), dan *Expestandcy* ( E = harapan). Sehingga rumusnya ialah :  $M = V \times I \times E$

**Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Robbins (2003). Menurut As’ad (2004) Kepuasan kerja merupakan “perasaan seseorang terhadap pekerjaan” ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya .

**RERANGKA PEMIKIRAN**



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan kuantitatif dengan menggunakan perhitungan statistik sebagai dasar analisis. Sampel diambil dengan teknik *cluster sampling* dengan jumlah sampel sebesar 137 orang, meliputi pengurus beberapa KUD di kabupaten Sleman yang terdiri dari pengawas, ketua, bendahara/sekertaris dan pelaksana/manajer

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian terhadap model pengukuran memungkinkan pendugaan yang komprehensif terhadap validitas *convergent* dan validitas *discriminant*. Validitas *convergent* dapat diestimasi melalui penentuan apakah muatan faktor (*standardized regression weight* dalam terminologi AMOS) masing-masing item pada suatu konstruk yang mendasarinya adalah signifikan pada taraf signifikansi yang ditetapkan (Purwanto., 2002; Hair *et al.*, 2006: 777). Ukuran lain yang berguna dalam evaluasi model pengukuran adalah *construct reliability* untuk mengevaluasi reliabilitas konsistensi internal dari masing-masing konstruk penelitian. *Rules of thumb* menyarankan bahwa nilai *construct reliability* harus  $\geq 0,70$  untuk tercapainya reliabilitas konsistensi internal (Hair *et al.*, 2006: 778). Dalam konteks model pengukuran atau *confirmatory factor analysis* (CFA) strategi ini sering dilakukan, dimana dengan teknik ini memungkinkan dilakukannya pengujian signifikansi terhadap *factor loading* dari masing-masing item (Hox, J. J dan T. M Bechger., 2001; Kenny, D. A., 1998; Anderson and Gerbing., 1988).

### Teknik Analisis Data

Model dan teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (Moderating SEM). Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. Kelebihan SEM adalah dapat menganalisa multivariat secara bersamaan. Dengan SEM model penelitian akan diuji statistik secara simultan.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Metode analisis data yang digunakan untuk pengujian model dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *two-step approach*, menggunakan AMOS 16.0. Dalam *two-step approach to SEM*, model pengukuran (*measurement model*) terlebih dahulu dirumuskan dan dievaluasi secara terpisah dan kemudian mengestimasi dan evaluasi model struktural lengkap (*full structural model*) pada langkah kedua.

## Estimasi dan Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Tabel 1. Hasil *Goodness of Fit* Model Pengukuran

Indeks <i>Goodness of Fit</i>	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i> ( $\chi^2$ )	Kecil	109,992	–
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,156	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,146	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,917	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,883	Cukup Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,032	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,982	Baik

Dari indeks-indeks *goodness of fit* yang disajikan pada Tabel 1, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam CFA lima faktor bisa diterima karena bisa menjelaskan data yang sesungguhnya mengenai dimensionalitas masing-masing indikator *observed* pada masing-masing konstruk laten yang mendasarinya atau yang seharusnya diukur. Ini ditunjukkan oleh indeks-indeks *goodness of fit* yang mempunyai nilai yang memenuhi persyaratan berdasarkan *cut of value* yang direkomendasikan. Oleh karena itu dapat dilanjutkan pada evaluasi validitas dan reliabilitasnya. Untuk Evaluasi Validitas Pengukuran hasil estimasi muatan faktor menunjukkan *convergent validity* yang bisa diterima karena muatan faktor masing-masing item pada faktor laten yang mendasari atau seharusnya diukur lebih besar dari 0,50 dan signifikan pada taraf signifikansi 0,05 ( $C.R > 1,96$ ). Berdasarkan perhitungan semua nilai VE lebih besar dari semua korelasi kuadrat ( $r^2$ ) antara pasangan konstruk dan lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan terpenuhinya validitas *discriminant*.

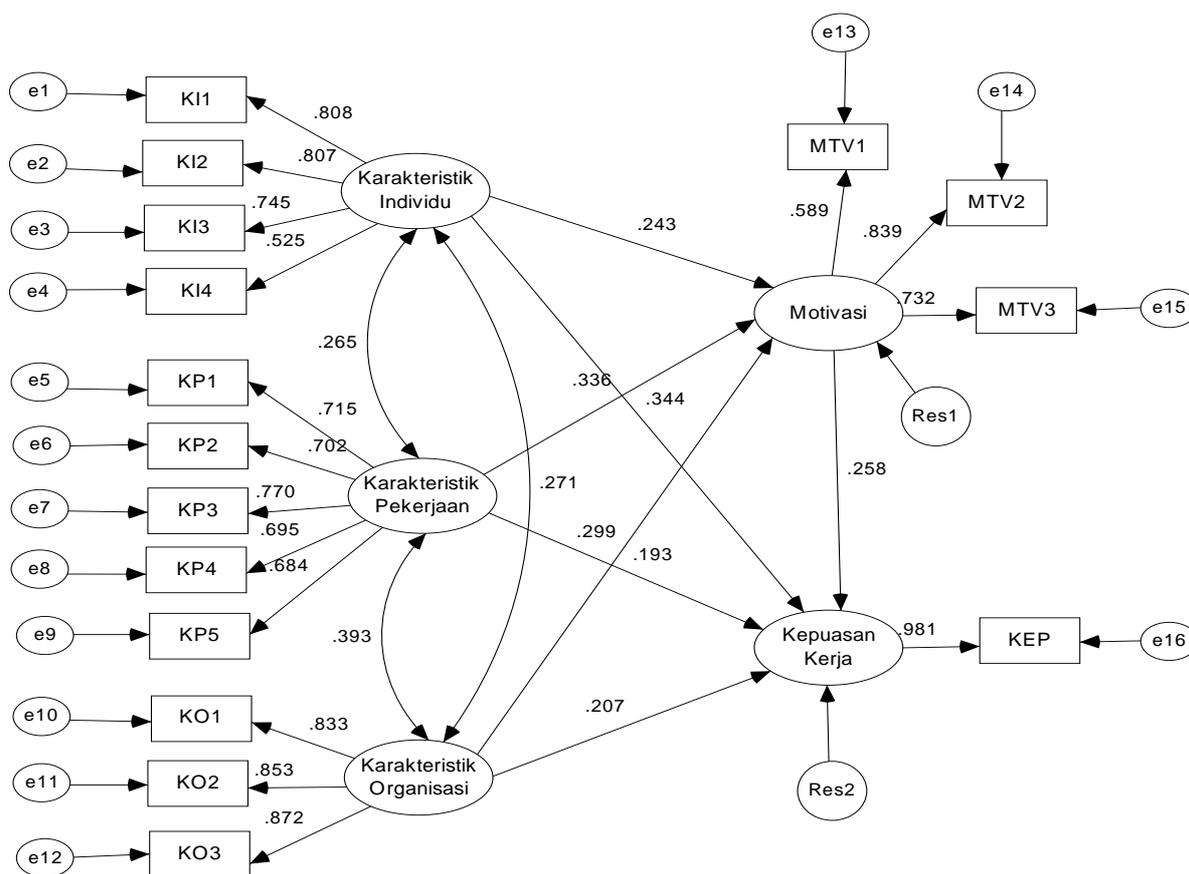
## Estimasi dan Evaluasi Model Struktural Lengkap (*Full Structural Model*)

Tabel 2. Hasil *Goodness of Fit* Model Struktural Lengkap

Indeks <i>Goodness of Fit</i>	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i> ( $\chi^2$ )	Kecil	109,989	–
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,139	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,158	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,917	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,882	Cukup Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,033	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,985	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,981	Baik

Measures of Fit

Chi-square = 109.989  
 Prob. = .139  
 CMIN/DF = 1.158  
 GFI = .917  
 AGFI = .882  
 RMSEA = .033  
 CFI = .985  
 TLI = .981



Full Structural Model

Gambar 2 : Estimasi dan Evaluasi Model Struktural Lengkap (Full Structural Model)

Dari indeks-indeks *goodness of fit* yang disajikan pada Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa model hipotetik yang diajukan tersebut bisa diterima karena bisa menjelaskan data yang sesungguhnya mengenai pola hubungan antar konstruk penelitian.

Ini ditunjukkan oleh indeks-indeks *goodness of fit* yang mempunyai nilai yang memenuhi persyaratan berdasarkan *cut of value* yang direkomendasikan. Oleh karena itu evaluasi hubungan kausalitas akan didasarkan pada model ini.

## Evaluasi Hubungan Struktural Antar Konstruk

### Estimasi *Direct Effects*

**Tabel 3. Hasil Estimasi Koefisien *Path* (Standardized Regression Weights) Hubungan Antar Konstruk (*Direct Effects*)**

Path Hubungan antar Konstruk	Koefisien Path	C.R	p
Karakteristik Individu ↓ ( $\gamma_1$ ) Motivasi	0,243	2,532	0,011
Karakteristik Pekerjaan ↓ ( $\gamma_2$ ) Motivasi	0,336	3,117	0,002
Karakteristik Organisasi ↓ ( $\gamma_3$ ) Motivasi	0,299	2,953	0,003
Karakteristik Individu ↓ ( $\gamma_4$ ) Kepuasan Kerja	0,344	4,362	0,000
Karakteristik Pekerjaan ↓ ( $\gamma_5$ ) Kepuasan Kerja	0,193	2,263	0,024
Karakteristik Organisasi ↓ ( $\gamma_6$ ) Kepuasan Kerja	0,207	2,574	0,010
Motivasi ↓ ( $\beta$ ) Kepuasan Kerja	0,258	2,491	0,013

- 1) Pengaruh Langsung Karakteristik Individu terhadap Motivasi  
Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk karakteristik individu terhadap konstruk motivasi diperoleh koefisien *path* (*standardized regression weights*) sebesar 0,243 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R (*Critical Ratio*) sebesar 2,532 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,011. Karena nilai C.R = 2,532 > 1,96 pada taraf signifikan 5%, yang berarti karakteristik individu secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pengurus.
- 2) Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan terhadap Motivasi  
Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk karakteristik pekerjaan terhadap konstruk motivasi diperoleh koefisien *path* sebesar 0,336 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 3,117 dan  $p = 0,002$ . Karena nilai C.R = 3,117 > 1,96 pada taraf signifikan 5%, yang berarti karakteristik pekerjaan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pengurus.
- 3) Pengaruh Langsung Karakteristik Organisasi terhadap Motivasi  
Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk karakteristik organisasi terhadap konstruk motivasi

diperoleh koefisien *path* sebesar 0,299 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 2,953 dan  $p = 0,003$ . Karena nilai C.R = 2,953 > 1,96 pada taraf signifikan 5%, yang berarti karakteristik organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pengurus.

- 4) Pengaruh Langsung Karakteristik Individu terhadap Kepuasan kerja  
Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk karakteristik individu terhadap konstruk kepuasan kerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,344 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 4,362 dan  $p = 0,000$ . Karena nilai C.R = 4,362 > 1,96 pada taraf signifikan 5%, yang berarti karakteristik individu secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.  
Ditemukan bahwa karakteristik individu secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus, dengan koefisien *path* sebesar 0,344 (positif). Ini berarti bahwa bila karakteristik individu meningkat maka dapat diramalkan kepuasan kerja pengurus akan meningkat pula dan sebaliknya menurunnya karakteristik individu akan menurunkan kepuasan kerja pengurus.
- 5) Pengaruh Langsung Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan kerja  
Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk karakteristik pekerjaan terhadap konstruk kepuasan kerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,193 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 2,263 dan  $p = 0,024$ . Karena nilai C.R = 2,263 > 1,96 pada taraf signifikan 5%, yang berarti karakteristik pekerjaan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.  
Ditemukan bahwa karakteristik pekerjaan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus, dengan koefisien *path* sebesar 0,193 (positif). Ini berarti bahwa bila karakteristik pekerjaan meningkat maka dapat diramalkan kepuasan kerja pengurus akan meningkat pula dan sebaliknya menurunnya karakteristik pekerjaan akan menurunkan kepuasan kerja pengurus.
- 6) Pengaruh Langsung Karakteristik Organisasi terhadap Kepuasan kerja  
Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk karakteristik organisasi terhadap konstruk kepuasan kerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,207 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 2,574 dan  $p = 0,010$ . Karena nilai C.R = 2,574 > 1,96 maka pada taraf signifikan 5%, yang berarti karakteristik organisasi

secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.

Ditemukan bahwa karakteristik organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus, dengan koefisien *path* sebesar 0,207 (positif). Ini berarti bahwa bila karakteristik organisasi meningkat maka dapat diramalkan kepuasan kerja pengurus akan meningkat pula dan sebaliknya menurunnya karakteristik organisasi akan menurunkan kepuasan kerja pengurus.

7) Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kepuasan kerja

Hasil estimasi pengaruh langsung konstruk motivasi terhadap konstruk kepuasan kerja diperoleh koefisien *path* sebesar 0,258 (positif). Uji signifikansi koefisien ini diperoleh nilai C.R sebesar 2,491 dan  $p = 0,013$ . Karena nilai C.R = 2,491 > 1,96 pada taraf signifikan 5%, yang berarti motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.

**Estimasi Indirect Effects**

**Tabel 4. Hasil Estimasi Koefisien Indirect Effect**

Path Hubungan antar Konstruk	Indirect Effects	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Karakteristik Individu ↓ ( $\gamma_1\beta$ ) Kepuasan Kerja	0,077	0,011	0,197
Karakteristik Pekerjaan ↓ ( $\gamma_2\beta$ ) Kepuasan Kerja	0,087	0,009	0,189
Karakteristik Organisasi ↓ ( $\gamma_3\beta$ ) Kepuasan Kerja	0,063	0,002	0,155

1) Pengaruh Tak langsung Karakteristik Individu terhadap Kepuasan kerja

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk karakteristik individu terhadap konstruk kepuasan kerja pada Tabel 4, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,077 (positif). Uji signifikansi *indirect effect* menggunakan prosedur *bootsrapping*, diperoleh *indirect effect* berkisar antara 0,011 – 0,197 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.

Ditemukan bahwa karakteristik individu secara tak langsung melalui motivasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien *indirect effect* sebesar 0,077 (positif). Ini berarti bahwa bila karakteristik individu meningkat maka hal ini akan meningkatkan motivasi yang kemudian akan meningkatkan kepuasan kerja dan sebaliknya menurunnya karakteristik individu akan menurunkan motivasi yang kemudian akan menurunkan kepuasan kerja pengurus.

2) Pengaruh Tak langsung Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan kerja

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk karakteristik pekerjaan terhadap konstruk kepuasan kerja pada Tabel 4, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,087 (positif) dan berkisar antara 0,009 – 0,189 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ditemukan bahwa karakteristik pekerjaan secara tak langsung melalui motivasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien *indirect effect* sebesar 0,087 (positif). Ini berarti bahwa bila karakteristik pekerjaan meningkat maka hal ini akan meningkatkan motivasi yang kemudian akan meningkatkan kepuasan kerja dan sebaliknya menurunnya karakteristik pekerjaan akan menurunkan motivasi yang kemudian akan menurunkan kepuasan kerja pengurus.

3) Pengaruh Tak langsung Karakteristik Organisasi terhadap Kepuasan kerja

Hasil estimasi pengaruh tak langsung konstruk karakteristik organisasi terhadap konstruk kepuasan kerja pada Tabel 4, diperoleh koefisien *indirect effect* sebesar 0,063 (positif) dan berkisar antara 0,002 – 0,155 pada 95% *confidence intervals*. Karena nol tidak terkandung dalam *confidence intervals* tersebut berarti *indirect effect* signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa karakteristik organisasi secara tak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.

Ditemukan bahwa karakteristik organisasi secara tak langsung melalui motivasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien *indirect effect* sebesar 0,063 (positif). Ini berarti bahwa bila karakteristik organisasi meningkat maka hal ini akan meningkatkan

motivasi yang kemudian akan meningkatkan kepuasan kerja dan sebaliknya menurunnya karakteristik organisasi akan menurunkan motivasi yang kemudian akan menurunkan kepuasan kerja pengurus.

Kesimpulan sama juga diungkapkan Ting dan Yuan (1997) yang menyebutkan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi karyawan mempengaruhi naik turunnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan akan meningkat jika karakteristik individu mendukung, karakteristik pekerjaan sesuai dan karakteristik organisasi terjalin demikian juga sebaliknya kepuasan kerja karyawan akan menurun jika karakteristik individu, karakteristik pekerjaan tidak terjalin, dan karakteristik organisasi tidak terjalin.

Dalam penelitian ini Kepuasan kerja pengurus banyak dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan pengurus. Untuk menaikkan kepuasan kerja pengurus pihak manajemen dapat memperhatikan hal – hal yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan melalui variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan. Pihak manajemen seyogyanya juga dapat memberikan otonomi atau kebebasan dalam mengembangkan ketrampilan serta kemampuan pengurus pada pekerjaan yang dijalankannya. Apabila pihak manajemen dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui karakteristik pekerjaan maka diharapkan hasil pekerjaan akan memberi kontribusi yang positif dan pekerjaan itu akan memotivasi untuk berusaha dan mencapai kepuasan kerja yang tinggi.

Apabila pihak manajemen ingin meningkatkan motivasi pengurus agar tercapai kepuasan kerjanya, maka harus memahami dan menanggapi keanekaragaman yang terjadi. Banyak faktor karakteristik individu yang mempengaruhi motivasi dalam bekerjanya. Dalam hal ini pihak manajemen dapat menerapkan dengan keluwesan atau fleksibilitas seperti menata kembali tentang rencana kompensasi, tunjangan, merancang jadwal kerja, menetapkan fisik pekerjaan dan semacamnya yang mencerminkan kebutuhan pengurus.

Kepuasan kerja pengurus dapat dinaikkan dengan cara memberikan kepercayaan kepada pengurus dalam melaksanakan tugas atau kepercayaan untuk dapat mengatasi dan memecahkan masalah dengan ide dan kreativitas pengurus tetapi tanpa lepas dari pengawasan. Sehingga lebih dapat mengembangkan karakteristik individunya. Kegiatan diluar pekerjaan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja pengurus. Diharapkan pihak manajemen lebih memperhatikan

kegiatan sosial yang lebih dekat dengan anggota. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kedekatan hubungan antar sesama anggota sehingga timbul rasa kerja sama yang meningkat dan lebih mengenal sesamanya.

Kepuasan kerja pengurus dapat dinaikkan melalui pemberian motivasi pada pengurus baik secara langsung maupun tak langsung. Cara tidak langsung adalah dengan memberikan informasi yang lebih lengkap tentang hal –hal yang mendukung pekerjaannya. Dengan cara ini pengurus lebih termotivasi untuk bekerja karena lebih terarah dan dapat memahami cara kerjanya. Hal ini diharapkan pengurus lebih dapat memahami karakteristik kerjanya.

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, sehubungan dengan hal itu maka peneliti menyarankan pada peneliti berikutnya untuk dilakukan pada koperasi non KUD atau perusahaan yang lain tetapi berskala lebih besar. Hal ini perlu dilakukan karena kemungkinan yang terjadi adalah adanya perbedaan pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja antara perusahaan skala menengah dan besar. Selain itu juga diharapkan menambahkan variabel–variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yang sesuai dengan fenomena yang terjadi pada objek penelitian.

## SIMPULAN

1. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.
2. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pengurus.
3. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus.
4. Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pengurus yang dimediasi oleh melalui motivasi kerja pengurus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W., 1988. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423
- Arief Subyantoro, 2007, *Metode dan Tehnik Penelitian Sosial*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Andi: Yogyakarta.

- Arief Subyantoro, 2008, *Strategi Pengembangan Koperasi*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, UPN Press: Yogyakarta.
- Arief Subyantoro, 2008, *Permasalahan Koperasi di Indonesia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, UPN Press: Yogyakarta.
- Byrne, B. M., 2001. *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Dunn, G., B Everitt dan A Pickles., 1993. *Modelling Covariance and Latent Variables using EQS*. Chapman & Hall. London
- Garson, D. A., 2002. *Structural Equation Modeling: Quantitative Research in Public Administration. An Online Text Book*. NC State University. PA 765.  
<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765>
- Hair, J.F., Andersons, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., 1998. *Multivariate Data Analysis (Fourth Edition)*. Prentice-Hall International, Engelwood Cliffs, NJ.
- Hair, J. F, Black, W.C, Babin, B.J, Anderson R.E, & Tatham R.L., 2006. *Multivariate Data Analisis (Sixth Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hox, J. J dan T.M Bechger., 2001. An Introduction to Structural Equation Modeling. *Family Science Review*. 11, 354 – 373
- Kenny, D.A., 1998. *SEM*. <http://users.rcn.com/dakenny/>
- Kenny, D.A., 2008. *Mediation*. <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D and Hayes, A. F., 2007. Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Preacher, K. J and Hayes, A. F., 2004. SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717-731. Psychonomic Society, Inc.
- Mueller, R., 1996. *Basic Principles of Structural Equation Modeling: An Introduction to LISREL and EQS*. Springer-Verlag New York, Inc.
- Purwanto, B. W., 2002. The Effect of Salesperson Stress Factors on Job Performance. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. 17, 150 – 169