

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP KEMANGKIRAN GURU SMA NEGERI  
KOTA BOGOR**



**RETNO ANDRI PRAMUDYARINI  
7616120413**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2015**

**THE INFLUENCE OF JOB CHARACTERISTICS AND JOB SATISFACTION  
TOWARD ABSENTEEISM OF SENIOR HIGH SCHOOL TEACHER IN  
BOGOR REGENCY**

**Retno Andri Pramudyarini**

**ABSTRACT**

*The objective of this research is to understand comprehensively the effect of job characteristic and job satisfaction toward absenteeism of senior high school teachers in Bogor regency.*

*The research used a survey method with path analysis applied in testing hypothesis. It was conducted to 178 teachers as the respondents which were selected in a simple random way.*

*The data analysis and interpretation reveals that (1) job characteristic has direct negative influence toward absenteeism, (2) job satisfaction has direct negative influence toward absenteeism, (3) job characteristic has direct positive influence toward job satisfaction.*

**Keywords :** *Job Characteristic, Job Satisfaction, and Absenteeism.*

## RINGKASAN

Penelitian ini mengkaji pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kemangkiran guru di Kota Bogor. Kemangkiran oleh guru merupakan kerugian besar dalam usaha pengembangan sumber daya manusia di Indonesia. Merujuk pendapat Cascio dan Boudreau menyebutkan, *“absenteeism is any failure of an employee to report for or to remain at work as scheduled, regardless of reason.”* Kemangkiran adalah kegagalan karyawan untuk melaporkan pekerjaannya atau tetap bekerja sesuai jadwal tanpa harus memperhatikan alasannya. Kemangkiran dipengaruhi tingkat karakteristik pekerjaan, sesuai dengan penjelasan George dan Jones bahwa *“how jobs are designed along five core dimensions can affect intrinsic motivation, job performance, job satisfaction, and absenteeism and turnover rates.”* Pekerjaan dirancang menggunakan lima karakteristik yang mempengaruhi motivasi *internal*, kinerja, kepuasan kerja, tingkat kemangkiran, dan tingkat *turnover*. Dubrin menulis, *“job characteristics model is a method of job enrichment that focuses on the task and interpersonal dimensions of a job.”* Model karakteristik pekerjaan adalah sebuah metode dari pengayaan kerja yang fokus pada tugas kerja dan dimensi interpersonal. Kemangkiran juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Sebagaimana Hellriegel dan Slocum menjelaskan, *“low job satisfaction can result in costly turnover, absenteeism, tardiness, and even poor mental health.”* Rendahnya kepuasan kerja dapat mengakibatkan *turnover*, kemangkiran, kerajinan, dan bahkan gangguan kejiwaan. Menjelaskan kepuasan kerja Silverthorne menjelaskan, *“job satisfaction is defined as “a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job” (including various facets of that job).”* Kepuasan kerja didefinisikan

sebagai perasaan positif dan menyenangkan yang menghasilkan penilaian individu terhadap pekerjaannya.

Pendekatan penelitian dilakukan secara kuantitatif, dengan metode survey, diukur menggunakan instrumen angket. Analisis data menggunakan statistik parametris dengan *path analysis*. Penelitian ini dilaksanakan kepada guru di SMA Negeri Kota Bogor yang berjumlah 320 orang dengan jumlah sampel 178. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen berupa angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Berdasarkan hasil uji coba instrumen tersebut, variabel kemangkiran terdiri 30 item pertanyaan valid dengan reliabilitas 0,9633. Variabel karakteristik pekerjaan terdiri 30 item pertanyaan valid dengan reliabilitas 0,9190. Variabel kepuasan kerja terdiri 28 item valid dengan realibilas 0,9523. Sehingga disimpulkan memenuhi syarat untuk dijadikan pengukur variabel penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung negatif terhadap kemangkiran dengan koefisien korelasi sebesar -0,437 dan nilai koefisien jalur sebesar -0,395; 2) kepuasan kerja berpengaruh langsung negatif terhadap kemangkiran dengan koefisien korelasi sebesar -0,283 dan nilai koefisien jalur sebesar -0,201; dan 3) karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,207 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,207. Implikasi penelitian ini adalah dapat diupayakan agar guru dapat mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan yang mampu meningkatkan keterampilan mengajarnya dan kemampuannya untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja peserta didik. Upaya menekan kemangkiran juga dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja guru. Upaya yang diusulkan yaitu dengan pemberian penghargaan dalam bentuk sertifikat setiap guru mengikuti kegiatan di sekolah atau mengikuti kegiatan dalam rangka mewakili sekolah.

## PERSETUJUAN PANITIA UJIAN ATAS HASIL PERBAIKAN TESIS

Nama : Retno Andri Pramudyarini  
No. Registrasi : 7616120379  
Program Studi : Manajemen Pendidikan

No.	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd (Direktur PPs UNJ / Ketua)		
2.	Dr. Dwi Deswary, M.Pd. (Ketua Prodi MP S2 / Sekretaris)		
3.	Prof. Dr. H. Mukhneri Mukhtar, M.Pd (Pembimbing I)		
4.	Dr. Nurjannah, M.Pd (Pembimbing II)		
5.	Dr. Matin, M.Pd (Penguji)		

**PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING  
DIPERSYARATKAN UNTUK YUDISIUM**

Pembimbing I,

Pembimbing II,

**Prof. Dr. H. Mukhneri Mukhtar, M.Pd**

**Dr. Nurjannah, M.Pd**

Tanggal :

Tanggal :

**PERSETUJUAN PANITIA UJIAN MAGISTER**

**Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd**

( Ketua )<sup>1</sup>

.....

(Tanda tangan)

.....

(Tanggal)

**Dr. Dwi Deswary, M.Pd**

( Sekretaris )<sup>2</sup>

.....

(Tanda tangan)

.....

(Tanggal)

Nama : Retno Andri Pramudyarini

No. Registrasi : 7616120379

Tanggal lulus :

<sup>1</sup> Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

<sup>2</sup> Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan S2 PPs UNJ

## **LEMBAR PERNYATAAN**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Februari 2015

Retno Andri Pramudyarini

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum, wr. wb.,*

*Alhamdulillahirobbil'alamiin*, puji serta syukur sedalam-dalamnya penulis panjatkan kepada Allah SWT, atas berkat rahman dan rahim-Nya penulis telah diberikan kesempatan mengikuti Pendidikan pada Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.

Penelitian ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Studi Manajemen Pendidikan strata dua. Adapun tesis ini berjudul **“Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kemangkiran Guru SMA Negeri Kota Bogor.”**

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat terselesaikan dengan baik didukung oleh berbagai pihak terkait. Oleh karena itu disampaikan apresiasi dan terimakasih setinggi-tingginya kepada semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi dalam upaya-upaya penyelesaian tesis ini. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. H. Djaali, M.Pd, sebagai Rektor Universitas Negeri Jakarta.
2. Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd, sebagai Direktur Program Pasca Sarjana (PPs) Universitas Negeri Jakarta.
3. Dr. Dwi Deswary, M.Pd, sebagai Ketua Prodi Manajemen Pendidikan S2.



4. Dr. Matin, M.Pd, sebagai sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan S2 Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
5. Prof. Prof. Dr. H. Mukhneri Mukhtar, M.Pd, sebagai dosen pembimbing.
6. Dr. Nurjannah, M.Pd , sebagai dosen pembimbing.
7. Seluruh dosen dan staf administrasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
8. Kepala Sekolah dan Guru di SMA Negeri Kota Bogor, atas izin dan kerjasama hingga penulis dapat melaksanakan penelitian.
9. Keluarga tercinta, terima kasih atas atas dukungan dan doa selama berlangsungnya penelitian ini.
10. Teman seperjuangan Yarouf Estianda, Ma'rifah Dhakiri, Ade Wihelmina, dan Martinus. Semoga persahabatan kita tidak akan terputus jarak dan waktu.
11. Ucapan terimakasih juga disampaikan kepada rekan-rekan Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan Tahun Pelajaran 2012/2013 Program Non Reguler.

Disadari betul dalam penulisan tesis ini masih terdapat banyak kesalahan dan kekurangan. Karena itu segala bentuk masukan dan kritik yang kiranya dapat membangun, akan diterima dengan lapang dada untuk dijadikan bahan perbaikan pada kesempatan lain. Semoga karya tulis ini bisa

bermanfaat, bisa menjadi bahan untuk dilakukan penelitian lanjutan dalam rangka penggalian dan pengembangan khasanah keilmuan khususnya di bidang manajemen pendidikan dalam pengembangan dunia akademis Indonesia.

*Wassalamualaikum, wr. wb,*

Jakarta, Februari 2015

Penulis,

Retno Andri Pramudyarini

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>RINGKASAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
C. Pembatasan Masalah.....	10
D. Perumusan Masalah .....	11
E. Kegunaan Hasil Penelitian .....	11
<b>BAB II KAJIAN TEORETIK</b> .....	14
A. Deskripsi Konseptual.....	14
1. Kemangkiran.....	14
2. Karakteristik Pekerjaan .....	21
3. Kepuasan Kerja .....	32
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	41
C. Kerangka Teoretik.....	44
1. Karakteristik Pekerjaan dan Kemangkiran .....	44
2. Kepuasan Kerja dan Kemangkiran .....	47

3. Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja.....	49
D. Hipotesis Penelitian.....	51
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>53</b>
A. Tujuan Penelitian.....	53
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	53
C. Metode Penelitian.....	54
D. Populasi dan Sampel .....	55
1. Populasi .....	55
2. Sampel .....	55
E. Teknik Pengumpulan Data .....	56
1. Instrumen Variabel Kemangkiran.....	56
2. Instrumen Variabel Karakteristik Pekerjaan .....	60
3. Instrumen Variabel Kepuasan Kerja .....	64
F. Teknik Analisa Data .....	68
G. Hipotesis Statistika.....	69
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>71</b>
A. Deskripsi Data.....	71
1. Kemangkiran .....	72
2. Karakteristik Pekerjaan .....	74
3. Kepuasan Kerja .....	76
B. Pengujian Persyaratan Analisis.....	78
1. Uji Normalitas .....	79
2. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi .....	81
C. Pengujian Hipotesis.....	88
1. Hipotesis Pertama .....	89
2. Hipotesis Kedua .....	91

3. Hipotesis Ketiga .....	92
D. Pembahasan Hasil Penelitian .....	94
1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kemangkiran.....	94
2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kemangkiran.....	98
3. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja .....	101
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>104</b>
A. Kesimpulan .....	104
B. Implikasi .....	105
C. Saran .....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>110</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>114</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>246</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel.3.1. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kemangkiran.....	57
Tabel.3.2. Kisi-kisi Instrumen Variabel Karakteristik Pekerjaan .....	61
Tabel.3.3. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja .....	65
Tabel.4.1. Rangkuman Deskripsi Statistik Data Penelitian .....	71
Tabel.4.2. Distribusi Frekuensi Skor Variabel $X_3$ .....	72
Tabel.4.3. Distribusi Frekuensi Skor Variabel $X_1$ .....	74
Tabel.4.4. Distribusi Frekuensi Skor Variabel $X_2$ .....	76
Tabel.4.5. Hasil Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi.....	81
Tabel.4.6. ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 83,729 - 0,236 X_1$ .....	83
Tabel.4.7. ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 85,913 - 0,326 X_2$ .....	85
Tabel.4.8. ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi $\hat{X}_2 = 46,853 + 0,296 X_1$ .....	87
Tabel.4.9. Matriks Koefisien Korelasi Sederhana Antar Variabel .....	88
Tabel.4.10. Koefisiensi Jalur Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kemangkiran.....	90
Tabel.4.11. Koefisiensi Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kemangkiran.....	91
Tabel.4.12. Koefisiensi Jalur Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja .....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar.2.1. Analisis Fungsional Kehadiran dan Kemangkiran .....	19
Gambar.3.1. Desain Penelitian .....	54
Gambar.4.1. Grafik Histogram Variabel $X_3$ .....	73
Gambar.4.2. Grafik Histogram Variabel $X_1$ .....	75
Gambar.4.3. Grafik Histogram Variabel $X_2$ .....	77
Gambar.4.4. Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 83,729 - 0,236 X_1$ .....	84
Gambar.4.5. Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 88,732 - 0,361 X_2$ .....	86
Gambar.4.6. Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_2 = 46,853 + 0,296 X_1$ .....	88
Gambar.4.7. Model Empiris Antar Variabel.....	94

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian .....	115
Lampiran 2. Analisa Validitas dan Reliabilitas.....	132
Lampiran 3. Kisi-Kisi Akhir Instrumen Semua Variabel.....	150
Lampiran 4. Data Mentah Hasil Penelitian Variabel $X_1$ , $X_2$ dan $X_3$ .....	154
Lampiran 5. Statistik Deskriptif.....	165
Lampiran 6. Analisis Statistik Parametris	
a. Normalitas Galat Taksiran .....	173
b. Perhitungan Jumlah Kuadrat Galat .....	189
c. Tabel Bantuan Regresi .....	202
d. Analisis Signifikansi dan Linieritas Regresi .....	208
e. Perhitungan Analisis Jalur .....	220
f. Perhitungan Statistik Dengan SPSS 16.00 .....	233



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sekolah adalah sebuah organisasi yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Keberhasilan sebuah sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan ditentukan oleh banyak faktor, misalnya kepala sekolah, guru, staff sekolah, siswa, kurikulum, sarana dan prasarana, dana dan lingkungan .

Guru adalah salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan di sekolah. Guru mempunyai kewajiban untuk mendidik, melatih dan membimbing siswa sehingga menjadi manusia yang bermartabat. Oleh karena itu diperlukan guru yang mempunyai kinerja baik agar proses pembelajaran dapat berlangsung dengan baik pula.

Dimasa ini masyarakat dapat melihat komitmen tegas dari pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Wujud komitmen ini dapat dilihat misalnya melalui Sertifikasi Guru yang dilaksanakan semenjak tahun 2006 silam, atau salah satu yang paling populis yaitu dengan ditetapkannya alokasi anggaran belanja fungsi pendidikan sekurang-kurangnya 20 persen dari APBN, sebagaimana dalam

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 86 Tahun 2009 Tentang Alokasi Anggaran Belanja Fungsi Pendidikan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Penting untuk diperhatikan bahwa pada lingkup pegawai negeri khususnya pada negara berkembang, awalnya hanya menjadi wacana tanpa bukti bahwa kemangkiran oleh para *public servant* (PNS) ini merupakan penghambat utama dalam pelayanan publik, tetapi kini telah dimiliki beberapa bukti empiris yang sistematis berdasarkan penelitian pada akhir tahun 2002 hingga awal tahun 2003 yang menunjukkan bahwa kemangkiran memang terjadi dilembaga para *public servant* ini bekerja.<sup>1</sup> Sangat disayangkan karena kemangkiran oleh pihak ini telah mengurangi kuantitas dan kualitas pelayanan publik di sekolah-sekolah dasar serta pusat kesehatan.<sup>2</sup>

Berdasarkan penelitian yang dipublikasi oleh *Journal of Political Economy*, Frankel menyatakan bahwa “*absenteeism may be the first tangible symptom of a disease either in individual and organization, and as such should not be neglected.*”<sup>3</sup> Merujuk pada pernyataan ini, kemangkiran bisa menjadi gejala nyata pertama dari penyakit baik di

---

<sup>1</sup> The World Bank, “*World Development Report 2004 - Making Services Work for Poor People*” (Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2004), hh. 258-267.

<sup>2</sup> *Ibid.*, h. 267.

<sup>3</sup> Emil Frankel, “*Labor Absenteeism*,” in the shared digital library JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/1823306> (diakses 28 Februari 2014).

dalam individu dan organisasi, dan dengan demikian kemangkiran tidak boleh diabaikan. Dari segi finansial, kemangkiran menyebabkan kerugian biaya perusahaan atau organisasi menjadi tinggi.

Tentu saja sudah harus menjadi perhatian bersama bahwa masalah kemangkiran juga terjadi pada guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri yang ada di Kota Bogor. Bukti yang dapat dikemukakan berdasarkan keterangan Badri Effendi, Komandan Regu SatPol PP Bogor:

Kami mendapatkan 8 PNS di pasar Anyar, Kota Bogor. Mayoritas, mereka sedang berbelanja untuk kebutuhan rumah tangganya sehari-hari. PNS yang kedapatan sedang keliaran jam kerja ini, mayoritas seorang guru. Mereka mengatakan, terpaksa berbelanja karena sudah tidak ada jam mengajar lagi”<sup>4</sup>

Dengan tertangkapnya para PNS yang mayoritas guru ini merupakan bukti nyata bahwa kemangkiran merupakan masalah besar yang terjadi di dunia pendidikan. Dimana yang menjadi peran utamanya adalah para guru. Seharusnya mereka menjadi panutan untuk para peserta didik, namun kemangkiran yang mereka lakukan ini tidak hanya bisa menjadi contoh yang buruk namun juga merusak mental para anak bangsa. Kemangkiran para guru di Bogor ini merupakan isu utama yang akan diangkat dalam penelitian ini. Meski beralasan bahwa mereka tidak memiliki waktu untuk berbelanja tetapi kegiatan ini merupakan

---

<sup>4</sup> Amril Amarullah, dan Ayatullah Humaeni, *Bolos, Guru Sekolah di Bogor Terjaring Razia*, VIVA news, <http://metro.news.viva.co.id/news> (diakses 6 November 2014).

pelanggaran disiplin sebagaimana yang diatur pada pasal 4 ayat 6 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010.

Kemangkiran yang dilakukan oleh para pelayan publik ini biasanya terjadi dengan intensitas yang tinggi usai libur atau cuti bersama. Pada hari pertama masuk kerja setelah lebaran, banyak PNS termasuk didalamnya para guru di Pemkot Bogor mangkir dari pekerjaan mereka. Hal ini dikemukakan oleh Staf Humas Kota Bogor, Bapak Iyan Z:

Ada beberapa pegawai yang mangkir, tapi belum diketahui berapa orang dan apa alasannya tidak masuk pada hari ini. Pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas akan mendapat sanksi dari pemimpinnya. Adapun pegawai tidak masuk karena alasan sakit pasti ada pertimbangan.<sup>5</sup>

Para PNS Pemkot Bogor memiliki beragam alasan mengenai kemangkiran mereka ini. Kemacetan di jalan menjadi alasan yang paling mendominasi. Ada beberapa PNS juga mengatakan bahwa hari pertama kerja biasanya mereka belum secara aktif bekerja sehingga mereka tidak merasa perlu masuk kerja. Namun apapun alasan kemangkiran mereka, tentunya hal ini tetap melanggar peraturan yang berlaku dan merugikan negara.

Para PNS dan guru yang mangkir dari pekerjaan mereka secara legalitas hukum telah melanggar Peraturan Pemerintah (PP) 53/2010

---

<sup>5</sup> Yuliana Lantipo, *Hari Pertama Masuk Kerja Banyak PNS Mangkir*, Sinar Harapan. Co, <http://sinarharapan.co/news/read/23308/hari-pertama-kerja-banyak-pns-mangkir> (diakses 7 November 2014).

tentang Disiplin Pegawai Negeri, Pasal 3 angka 11. Peraturan ini mengatur tentang larangan dan kewajiban PNS, salah satunya yang terkait dengan kewajiban masuk kerja dan menaati ketentuan jam masuk kerja. Sesuai yang disampaikan oleh Mahsusi, Kepala Biro Kepegawaian:

Yang dimaksud kewajiban masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja adalah setiap PNS wajib datang, melaksanakan tugas, pulang sesuai ketentuan jam kerja, serta tidak berada di tempat umum bukan karena dinas. Jika ada PNS (guru) tidak masuk lebih dari 45 hari, hukumannya adalah pemberhentian. Hal ini perlu dipahami oleh para guru dan pengawas, mengingat masih banyak guru yang tidak masuk saat libur semesteran. Padahal aturannya, guru harus tetap masuk, tidak ikut libur seperti murid-murid.<sup>6</sup>

Menurut beliau masih banyak para guru dan pengawas yang mangkir dalam pekerjaan mereka. Hal ini mereka lakukan dengan kesadaran penuh walau mereka mengetahui bahwa apa yang mereka lakukan telah melanggar peraturan yang ada. Menurut Peraturan Pemerintah (PP) 53/2010, para guru tetap harus memenuhi jam kerja mereka pada saat libur semesteran. Namun yang terjadi sampai saat ini, para guru mangkir dari pekerjaan mereka karena menganggap jika murid libur maka mereka juga diperbolehkan libur. Padahal para guru memiliki aturan yang beda tentunya dengan para murid sekolah. Sangat aneh disaat guru merasa memiliki hak yang sama dengan para murid sekolah. Hal ini karena para guru tentunya memiliki kewajiban yang berbeda.

---

<sup>6</sup> Redaksi, *Tak Ngantor Saat Libur Semester, Guru Langgar PP 53/2010*, Batam Today, <http://www.batamtoday.com/berita31552> (Diakses 7 November 2014).

Mahsusi, Kepala Biro Kepegawaian juga menyatakan bahwa:

Masih banyak ribuan guru yang melanjutkan belajar tanpa tugas atau izin belajar. Aturannya, setiap PNS yang studi wajib memiliki surat ijin atau tugas belajar. Namun masih banyak yang baru mengurus jelang tamat atau lulus.<sup>7</sup>

Banyak guru ternyata tergolong melakukan kemangkiran pada saat mereka melanjutkan belajar namun tanpa surat tugas atau ijin belajar. Faktanya, ribuan guru yang melakukan hal ini dengan kesadaran penuh. Jadi mereka secara sadar melakukan hal yang melanggar Peraturan Pemerintah (PP) 53/2010. Hal ini tentunya menjadi isu yang cukup signifikan untuk diangkat menjadi masalah pendidikan yang secara fakta memang terjadi. Untuk itulah peneliti tertarik untuk mengangkat topik mengenai kemangkiran guru sebagai penelitian.

Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kemangkiran adalah karakteristik pekerjaan guru. Upaya untuk mereduksi kemangkiran tentunya dengan merancang karakteristik pekerjaan yang tepat untuk setiap guru. Pekerjaan guru yang cukup menantang, kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas dan kemampuan dengan optimal, kebebasan untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi siswa, dan hasil kerja guru yang menjadi penentu masa depan bangsa merupakan faktor yang dapat memotivasi guru untuk melaksanakan tugas sebaik –

---

<sup>7</sup> *Ibid*, (Diakses 7 November 2014).

baiknya. Jika semua karakteristik pekerjaan diberikan secara sesuai, maka hasil kerja yang optimal dapat mereduksi kemangkiran. Hal ini karena setiap guru memiliki tanggung jawab penuh pada setiap pekerjaan mereka, sehingga keinginan guru tersebut untuk mangkir akan berkurang.

Kemangkiran juga dapat direduksi dengan adanya kepuasan kerja dari guru. Guru yang hasil kerja yang optimal dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Pada saat guru menilai pekerjaan dapat memberikan kesenangan dan memberi hasil yang dinilai memuaskan, maka guru akan lebih rajin untuk melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja mampu menumbuhkan semangat pada diri setiap guru. Dengan adanya semangat bekerja inilah yang akan menekan tingkat kemangkiran guru.

*Reward* (penghargaan) yang diterima oleh karyawan dalam organisasi juga bisa menekan tingkat kemangkiran. Selain itu *quality of work life* (kualitas kehidupan kerja) yang merupakan salah satu faktor lainnya dalam usaha mengelola kemangkiran. Oleh sebab itu kedua hal ini menjadi penting dalam usaha peningkatan produktifitas organisasi.

Perlu menjadi catatan bahwa, selain penghargaan dan kualitas kehidupan kerja juga terdapat sejumlah faktor yang dapat menyebabkan terjadinya kemangkiran. Desain kerja adalah salah satu diantaranya,

organisasi yang tidak mampu mengelola pelaksanaan dan pendelegasian tugas dengan desain yang baik akan menyebabkan kemangkiran pada personil organisasi.

Selain itu pemicu lainnya adalah stress (stress). Personil organisasi yang mengalami stres disebabkan oleh berbagai macam hal, pemicu stress diantaranya adalah rasa tidak nyaman seseorang yang bekerja di bawah tekanan dari pimpinan dan masalah pribadi yang dialaminya di dalam maupun dari luar organisasi. Jika seseorang mengalami stres yang tidak mampu dikelolanya dengan baik maka akan mengalami penurunan hasil kerja dan tak jarang berujung pada kemangkiran dan *turnover*.

Penyebab lain berasal dari *diversity* (keragaman) pada anggota organisasi. Keragaman yang mencakup kondisi dari perbedaan variasi fisik dan kultural yang tidak terbatas dan melekat pada karakteristik masing-masing individu dalam organisasi. Kondisi ini bisa berwujud ketegangan antar personil organisasi yang berbeda *gender*, umur maupun kultur. Pemimpin yang tidak sanggup mengolah dengan baik kondisi ini akan menyebabkan kondisi pada tempat kerja menjadi tidak menyenangkan sehingga timbul konflik dan reaksi personel berwujud kemangkiran.

Tingginya jumlah karyawan dalam satu *group* juga memicu kemangkiran. Untuk mengetahui kenapa hal ini bisa terjadi bisa dilihat



apabila jumlah dalam satu *group* kerja yang berlebihan akan menyebabkan simpang siur informasi dan melemahnya tanggungjawab yang dirasakan oleh masing-masing anggota. Kelemahan yang dipicu dari kondisi ini menyebabkan perilaku yang menyimpang dalam organisasi diantaranya *turnover* dan kemangkiran. Masalah fisik yang dialami oleh personel diantaranya juga adalah faktor wajar yang memicu perilaku menyimpang dalam organisasi. Kendala fisik ini diantaranya sakit, cacat permanen, dan kecelakaan kerja. Hal ini menjadi salah satu penyebab personil mengalami kemangkiran.

Kemangkiran adalah kontradiktif dengan peningkatan produktifitas. Kemangkiran bahkan telah menjadi salah satu tindak korupsi dalam dunia pelayanan publik terutama dalam penyelenggaraan pendidikan. Untuk itu mengutamakan penyelesaian masalah dalam dunia pendidikan adalah prioritas demi mencapai kemajuan bangsa dan negara.

Memperhatikan uraian dampak yang dapat disebabkan oleh kemangkiran di atas maka sudah jelas bahwa masalah ini harus ditangani dengan serius, ini adalah masalah besar jika terjadi pada dunia pendidikan di Indonesia. Pendidikan yang diharapkan melahirkan *outcomes* untuk bersinergi dengan program pembangunan disegala sektor. Jika kemangkiran terjadi dalam sektor pendidikan, maka dapat timbul kerugian finansial di setiap sektor pembangunan bangsa.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kemangkiran guru SMA Negeri di kota Bogor.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dikemukakan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan hal-hal yang berpengaruh terhadap kemangkiran guru SMA yang masih rendah di kota Bogor, maka dapat diidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kemangkiran diantaranya karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, pengayaan kerja, desain kerja, reward, dan kualitas kehidupan kerja.

## **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas, penelitian ini diarahkan untuk menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kemangkiran. Karena luasnya cakupan permasalahan, penelitian ini, dibatasi untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kemangkiran. Guru yang akan menjadi sasaran penelitian, dibatasi pada guru SMA Negeri kota Bogor.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah tersebut di atas, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kemangkiran?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kemangkiran?
3. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja?

#### **E. Kegunaan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis dan praktis.

1. Kegunaan teoritis

Kegunaan aspek teoritis, penelitian ini diharapkan membuktikan teori para ahli manajemen pendidikan dan hasil penelitian sebelumnya terkait kemangkiran dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sehingga hasil penelitian ini mengkonfirmasi keshahihan dan keajegan atau menentang teori rujukan yang telah ada sebelumnya.

Penelitian ini diharapkan bisa membuktikan bahwa kemangkiran dapat diturunkan oleh faktor karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja. Selanjutnya hasil penelitian ini kiranya bisa bermanfaat dijadikan dasar penelitian lanjutan, untuk pengembangan khazanah keilmuan manajemen pendidikan.

2. Kegunaan praktis, temuan penelitian ini diharapkan mampu diaplikasikan dengan direkomendasikan kepada para pihak terkait, menyangkut perbaikan kehadiran guru.
  - a. Kegunaan bagi pihak Dinas Pendidikan, penelitian kemangkiran ini diharapkan menjadi referensi ilmiah untuk menentukan kebijakan pemerintah terkait peningkatan kinerja guru di Kota Bogor. Tujuannya supaya kemangkiran para guru dapat ditekan secara progresif dan berkelanjutan untuk mendukung peningkatan kinerja sekolah.
  - b. Kegunaan bagi lembaga sekolah, diharapkan menjadi masukan bagi para pemangku kepentingan sekolah dalam upaya menekan tingkat kemangkiran para guru, dengan mengidentifikasi dan *treatment* faktor-faktor yang mempengaruhinya, sehingga rekomendasi penelitian ini menjadi bahan pertimbangan dalam penyelenggaraan sekolah.

c. Kegunaan bagi peneliti, penelitian ini diharapkan mampu menjadi wahana untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang dipelajari di perkuliahan, dengan menemukannya manfaat keilmuan tersebut untuk kepentingan praktis lapangan. Sehingga keilmuan yang dipelajari dapat berguna dan memberi nilai tambah bagi kehidupan masyarakat, khususnya masyarakat pendidikan Kota Bogor.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORETIK**

#### **A. Deskripsi Konseptual**

##### **1. Kemangkiran**

Usaha yang dilakukan untuk memahami tentang kemangkiran dengan lebih dalam perlu diperhatikan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dalam bidangnya. Untuk itu terlebih dahulu peneliti mengemukakan beberapa pendapat mengenai kemangkiran.

Anderson mengungkapkan:

*Defines absenteeism as 'the failure to report for scheduled work.' Martocchio and Harrison (1993: 263) define it as 'an individual's lack of physical presence at a given location and time when there is a social expectation for him or her to be there.' Thus, absence is the logical opposite of attendance.<sup>1</sup>*

Kemangkiran didefinisikan sebagai kegagalan untuk melaporkan pekerjaan yang telah terjadwal. Kemangkiran juga didefinisikan sebagai kekurangan individu pada kehadiran pada waktu yang telah ditentukan pada saat ada harapan sosial untuk mereka untuk hadir.

---

<sup>1</sup> Neil Anderson *et. al*, *Handbook of Industrial: Work and Organizational Psychology* (London: SAGE Publications, 2001), h. 233.

Fitz menulis, *“absenteeism is an expense to the company, in that the work ascribed to a given job is not getting done by the person paid to do it when he or she is absent.”*<sup>2</sup> Dalam tulisannya ini Fitz menjelaskan bahwa kemangkiran adalah beban bagi suatu perusahaan, bahwa pekerjaan awalnya dianggap berasal dari tugas yang diberikan tidak dapat diselesaikan oleh seseorang yang dibayar ketika orang tersebut tidak hadir.

Dari pendapat Fitz kita dapat memahami bahwa tugas yang menjadi tanggungjawab karyawan adalah beban yang harus ditanggung karyawan, artinya apabila karyawan tidak hadir pada tempat kerja hanya akan melimpahkan beban (tugasnya) kepada organisasi. Demikian Fitz menjelaskan kemangkiran menjadi beban organisasi.

Dengan lebih seksama Cascio dan Boudreau menyebutkan, *“absenteeism is any failure of an employee to report for or to remain at work as scheduled, regardless of reason.”*<sup>3</sup> Dari pendapat ini disampaikan kemangkiran adalah kegagalan karyawan untuk melaporkan pekerjaannya atau tetap bekerja sesuai jadwal tanpa harus memperhatikan alasannya. Sekiranya cukup jelas bahwa Cascio

---

<sup>2</sup> Jac Fitz, *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance 2<sup>nd</sup> Edition* (New York: AMACOM, 2009), h. 48.

<sup>3</sup> Wayne Cascio dan John Boudreau, *Investing In People: Financial Impact of Human Resource Initiatives 2<sup>nd</sup> Edition* (New Jersey: Pearson Education, 2011), h. 58.

dan Boudreau menjelaskan bahwa kemangkiran adalah bentuk kegagalan karyawan mematuhi jadwal kerjanya dan kegagalan untuk melaporkan apa yang seharusnya menjadi kewajibannya terhadap organisasi.

Disamping itu Pilbeam dan Corbridge menyampaikan bahwa, *“unauthorised absence, or absenteeism, can be defined as an occasion when an employee fails to report for work when contractually obliged to do so and without prior agreement for absence.”*<sup>4</sup> Dari pendapat ini dijelaskan bahwa ketidakhadiran tanpa ijin, atau kemangkiran, didefinisikan sebagai suatu peristiwa ketika seorang karyawan tidak melaporkan dirinya untuk bekerja, pada saat terdapat kewajiban mengikat, dan dilakukan tanpa persetujuan.

Memperhatikan definisi yang dikemukakan oleh Pilbeam dan Corbridge di atas memberikan kita pemahaman yang semakin detil bahwa kemangkiran terjadi ketika karyawan tidak mengikuti aturan yang mengikatnya dalam organisasi. Aturan yang ada dalam organisasi ini dapat berupa ikatan kontak maupun aturan lainnya. Disamping itu, ketidakhadiran karyawan pada tempat kerja dianggap kemangkiran bila dilakukan tanpa persetujuan dari organisasi.

---

<sup>4</sup> Stephen Pilbeam dan Marjorie Corbridge, *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice 3<sup>rd</sup> Edition* (Harlow: Pearson Education Limited, 2006), h. 300.



Menurut Kondalkar, "*absenteeism refers to individual absenting himself from the job or work place without any notice.*"<sup>5</sup> Menjelaskan bahwa kemangkiran merujuk pada ketidakhadiran seseorang pada pekerjaan atau pada tempat kerjanya tanpa memberikan keterangan. Griffin dan Moorhead menyebutkan, "*absenteeism occurs when an employee does not show up for work.*"<sup>6</sup> Disini dijelaskan bahwa kemangkiran terjadi ketika seorang karyawan tidak masuk kerja. Selain itu menurut Douglas "*absenteeism means absence from work at the job at which one is employed.*"<sup>7</sup> Kemangkiran diartikan sebagai mangkir dari kerja yang dilakukan oleh karyawan. Melihat definisi yang dikemukakan ini (Kondalkar; Griffin dan Moorhead; dan Douglas) menyatakan penjelasan umum dan paling mendasar tentang apa yang selama ini kita pahami sebagai kemangkiran.

Perlu diperhatikan pula penjelasan George dan Jones bahwa "*absenteeism is a behavior that organizations can never eliminate, but they can control and manage it.*"<sup>8</sup> Hal ini menegaskan bahwa kemangkiran adalah perilaku yang tidak akan bisa dihilangkan oleh

---

<sup>5</sup> V. G. Kondalkar, *Organizational Behavior* (New Delhi: New Age International, 2007), h. 53.

<sup>6</sup> Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations 11<sup>th</sup> Edition* (Mason: Cengage Learning, 2014), h. 79.

<sup>7</sup> Paul H. Douglas, "Absenteeism in Labor," in shared digital library JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2142029> (diakses 28 Februari 2014).

<sup>8</sup> Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior 6<sup>th</sup> Edition* (New Jersey: Pearson Education, 2012), h. 85.

organisasi, namun organisasi dapat melakukan kontrol dan mengaturnya.

Dalam *Human Resources and Personnel Management* dijelaskan, “*absenteeism . . . the practice of staying away from work for no good reason*”.<sup>9</sup> Kemangkiran adalah praktek untuk menjauh dari pekerjaan dengan alasan yang tidak baik. Namun di samping itu penting diperhatikan bahwa Griffin dan Moorhead menyatakan:

*Some absenteeism has a legitimate cause, such as illness, jury duty, or a death or illness in the family. At other times, the employee may report a feigned legitimate cause that’s actually just an excuse to stay home. When an employee is absent, legitimately or not, her or his work does not get done at all or a substitute must be hired to do it. In either case, the quantity or quality of actual output is likely to suffer.*<sup>10</sup>

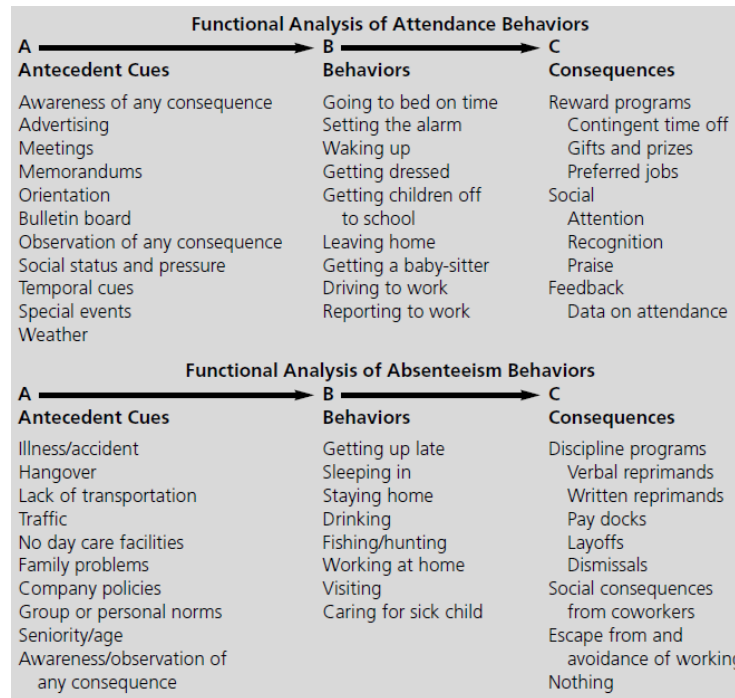
Berdasarkan penjelasan di atas, kemangkiran terkadang dapat memiliki alasan sah seperti sakit, tugas, atau alasan karena ada anggota keluarga yang sakit. Namun terkadang seorang karyawan berpura-pura menggunakan alasan yang sah padahal hanya karena dia ingin tinggal dirumah. Dengan kata lain kemangkiran dapat memiliki penyebab yang sah sehingga ketidakhadirannya dapat diterima organisasi tetapi karyawan juga dapat memanfaatkan alasan yang sah ini hanya untuk menghindari masuk kerja.

---

<sup>9</sup> A. Ivanovic, dan P. H. Collin, *Dictionary of Human Resources and Personnel Management 3<sup>rd</sup> Edition* (London: A & C Black Publishers, 2006), h. 1.

<sup>10</sup> Griffin dan Moorhead, *op. cit.*, h. 79.

Luthans memberikan analisis fungsionalnya fungsional kehadiran dan kemangkiran berikut:



Gambar.2.1. Analisis Fungsional Kehadiran dan Kemangkiran  
Sumber: Fred Luthans<sup>11</sup>

Dijelaskan Luthans dalam uraian berikut:

*Once the performance behavior has been identified and a baseline measure has been obtained, a functional analysis is performed. A functional analysis identifies both the antecedents (A) and consequences (C) of the target behavior (B), or, simply stated, an A-BC analysis is performed. . . . A review of absenteeism found work unit size, worker responsibility, and organizational scheduling to be three potential antecedent influences that could be used to improve employee attendance,*

<sup>11</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence – Based Approach 12<sup>th</sup> Edition* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011), h. 400.

*and feedback, rewards, and punishers to be effective attendance control procedures.*<sup>12</sup>

Dari uraian Luthans di atas maka dapat diketahui maksud dari gambar analisis fungsional kehadiran dan kemangkiran yang ditampilkan adalah dengan terlebih dahulu melakukan identifikasi dan ukuran dasar dari perilaku kinerja, maka analisis ABC ini menampilkan permulaan (*antecedent*) atau disebut A terhadap apa yang menjadi konsekuensi yang di sebut C dari suatu perilaku karyawan atau disebut B. Dijelaskan lebih lanjut lagi bahwa berdasarkan suatu tinjauan terhadap kemangkiran ditemukan bahwa ukuran unit kerja, tanggung jawab pekerja, dan penjadwalan organisasi menjadi tiga pengaruh potensial yang dapat digunakan untuk meningkatkan kehadiran karyawan, umpan balik, penghargaan, dan penghukuman dapat menjadi prosedur kontrol yang efektif terhadap kehadiran.

Dari paparan di atas maka dapat disintesisakan kemangkiran adalah perilaku individu dalam bekerja yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal dengan indikator: (1) menghindar dari melaporkan pekerjaan, (2) menghindar dari menyelesaikan tugas sesuai jadwal, (3) ketidakhadiran.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, h. 399.

## 2. Karakteristik Pekerjaan

Setiap organisasi memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dari organisasi lain. Perbedaan tersebut meliputi kebijakan, perilaku pimpinan, budaya organisasi dan perbedaan individu yang ada dalam organisasi. Salah satu perbedaan yang paling mendasar adalah karakteristik pekerjaan.

Dubrin menulis, "*job characteristics model is a method of job enrichment that focuses on the task and interpersonal dimensions of a job.*"<sup>13</sup> Model karakteristik pekerjaan adalah sebuah metode dari pengayaan kerja yang fokus pada tugas kerja dan dimensi interpersonal.

Beadwell menjelaskan:

*The job characteristics approach is based on the idea that individual differences are important moderators in the way employees respond to the nature and design of work, irrespective of any performance/reward element.*<sup>14</sup>

Pendekatan karakteristik pekerjaan adalah berdasarkan pada ide bahwa setiap perbedaan individu adalah perantara yang penting pada proses pemberian respon oleh para pegawai pada lingkungan kerja dan desain kerja, serta *reward* yang diberikan. Dimana

---

<sup>13</sup> Andrew J. DuBrin, *Essentials of Management 9<sup>th</sup> Edition* (Mason: Cengage Learning, 2012), h. 235.

<sup>14</sup> Beardwell, Holden, dan Claydon, *Human Resources Management* (Essex: Pearson Education, 2004), h. 508.

rancangan pekerjaan didasarkan pada ide bahwa perbedaan individu sangatlah penting karena menjadi perantara para pegawai untuk merespon pembagian kerja yang mereka terima.

Daft memaparkan, *“job characteristics model is a model of job design that comprises core job dimensions, critical psychological states, and employee growth- need strength.”*<sup>15</sup> Model karakteristik pekerjaan adalah model desain kerja yang memperhitungkan dimensi pekerjaan, kondisi psikologis individu, dan kekuatan individu untuk berkembang. Daft juga menulis:

*Given the wide variation among personalities and among jobs, an important responsibility of managers is to try to match employee and job characteristics so that work is done by people who are well suited to do it.*<sup>16</sup>

Memberikan variasi yang luas pada tiap kepribadian dan pekerjaan, hal ini penting untuk meningkatkan tanggung jawab. Dimana pencocokan karakteristik pekerjaan dengan karakteristik pegawai sangatlah penting.

Menurut Jasper Scurman karakteristik pekerjaan adalah :

*Aspects specific to a job, such as knowledge and skills, mental and physical demands, and working conditions that can be recognized, defined, and assessed that are important causes of employee health.*<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Richard L. Daft, *Management, 8<sup>th</sup> Edition* (Mason: Thomson South-Western, 2008), h. 541

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> Jasper Schuurman, *Job Characteristics, Health and Satisfaction* (Rotterdam: Netspar, 2011), h. 9.

Karakteristik pekerjaan adalah aspek khusus yang terdapat pada satu pekerjaan seperti pengetahuan dan keterampilan, tuntutan mental dan fisik yang diperlukan, dan kondisi pekerjaan yang dapat diketahui, didefinisikan dan dinilai yang merupakan penyebab penting kesehatan para pekerja.

Kreitner dan Kinicki menyebut karakteristik pekerjaan sebagai dimensi inti pekerjaan, yaitu karakteristik yang ditemukan berbeda – berbeda dalam berbagai macam jenis pekerjaan. “*Core job dimensions are common characteristics found to a varying in all jobs.*”<sup>18</sup> Dengan demikian pekerjaan seorang guru akan sangat berbeda karakteristiknya dengan pekerjaan seorang tenaga administrasi maupun pengajar bimbingan belajar, meskipun sama – sama berkecimpung di dunia pendidikan. Masing – masing pekerjaan mempunyai ciri khas, menuntut pengetahuan dan keterampilan khusus yang membedakan dari pekerjaan lain. Pekerjaan seorang guru misalnya memerlukan kompetensi tertentu, sehingga dipersyaratkan seorang guru harus berkualifikasi minimal S1 dan diharapkan dapat melaksanakan tugas mengajar, melatih dan mendidik. Pekerjaan seorang guru meliputi perencanaan

---

<sup>18</sup> Robert Kreitner and Angelo Kinicki. *Organizational Behavior* (New York: McGraw-hill, 2007), h. 256.

pembelajaran, pelaksanaan dan penilaian hasil belajar siswa. Sedangkan pekerjaan tenaga administrasi adalah menyiapkan segala sesuatu yang mendukung pelaksanaan pembelajaran dan sarana dan prasarana sekolah. Seorang pengajar di lembaga bimbingan belajar lebih menekankan pada kemampuan kognitif para peserta didiknya.

Pendapat serupa dikemukakan oleh Abush dan Burkhead yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan “*core dimensions of work that contains the properties of a given task in a job.*”<sup>19</sup> Karakteristik pekerjaan merupakan dimensi inti pekerjaan yang berisi bermacam – macan tugas yang diberikan di dalam suatu pekerjaan.

Menurut Turner dan Lawrence “*job characteristics are the attributes of the task that is in the works.*”<sup>20</sup> Karakteristik pekerjaan adalah atribut – atribut tugas yang ada dalam pekerjaan. Atribut tersebut menjadikan suatu pekerjaan berbeda dari pekerjaan lain dan merupakan ciri khusus.

---

<sup>19</sup> R. Abush & E. J. Burkhead, “*Job stress and midlife working women: relationships among personality type, job characteristics and job tension*”. *Journal of Counseling Psychology*, 31, 36-44, 1984, h. 75.

<sup>20</sup> A.N. Turner & P.R. Lawrence, *Industrial Job and the Worker : An Investigation of response of attribute*( Cambridge: Havard University Press, 1965), h. 124



Hackman dan Oldham dalam Schuurman mendefinisikan bahwa “ *job characteristics is a set of environmental variables that are widely thought to be important causes of employee affect and behavior.*”<sup>21</sup> Karakteristik pekerjaan adalah serangkaian variabel lingkungan yang secara luas dipahami sebagai penyebab penting dari sikap dan perilaku pekerja. Dengan demikian karakteristik pekerjaan seseorang terkait erat dengan keadaan psikologis seseorang yang akan mempengaruhi sikap dan perilakunya.

Lebih lanjut Hackman dan Oldham menjelaskan bahwa :

*Job characteristics has been defined as the job design that results in three psychological states namely meaningfulness of the work performed, responsibility for work outcomes and knowledge of the results of work performed that bring about positive work outcomes.*<sup>22</sup>

Karakteristik pekerjaan adalah suatu desain pekerjaan yang menghasilkan tiga keadaan psikologis yaitu kebermaknaan pekerjaan yang dilakukan, tanggung jawab atas hasil pekerjaan dan pengetahuan mengenai hasil pekerjaan dilakukan yang membawa hasil kerja positif. Untuk dapat menghasilkan ketiga keadaan

---

<sup>21</sup> Schuurman, *op cit*, h. 8.

<sup>22</sup> Johanim Johari et.al. “*The Dimension of Job Characteristics: A Validation Study of Malaysian Context*,” *Journal of International Business Management*, Vol 5 (2), 2011, hh 91-103 <http://www.medwelljournals.com/fulltext/?doi=ibm.2011.91.103> (diakses 28 November 2013).

psikologis tersebut, sebuah pekerjaan harus memiliki keragaman, identitas, signifikansi, otonomi dan umpan balik.

Karakteristik pekerjaan yang banyak digunakan oleh para ahli adalah “*The Job Characteristic Model*” yang diusulkan oleh Hackman dan Oldham.

Menurut Slocum dan Hellriegel, lima karakteristik pekerjaan ini memegang kunci dalam teori model karakteristik pekerjaan. Mereka mengungkapkan:

*Five job characteristics hold the key to this job characteristics model. They are defined as follows: 1. Skill variety—the extent to which a job requires a variety of employee competencies to carry out the work 2. Task identity—the extent to which a job requires an employee to complete a whole and identifiable piece of work, that is, doing a task from beginning to end with a visible outcome 3. Task significance—the extent to which an employee perceives the job as having a substantial impact on the lives of other individuals, whether those individuals are within or outside the organization 4. Autonomy—the extent to which the job provides empowerment and discretion to an employee in scheduling tasks and in determining procedures to be used in carrying out those tasks 5. Job feedback—the extent to which carrying out job-related tasks provides direct and clear information about the effectiveness of an employee’s performance.*<sup>23</sup>

Lima karakteristik pekerjaan memegang peranan kunci dalam model karakteristik pekerjaan. Mereka didefinisikan sebagai berikut:

(1) Keanekaragaman tugas - sejauh mana suatu pekerjaan

---

<sup>23</sup> Don Hellriegel dan John W.Slocum, Jr., *Principles of Organizational Behavior 12<sup>th</sup> Edition* (Mason: South-Western Cengage Learning , 2009), h.171.

membutuhkan keanekaragaman kompetensi pekerja dalam melakukan pekerjaan, (2) Identitas tugas - sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan seorang pegawai untuk menyelesaikan secara utuh pekerjaannya dalam tugasnya mulai dari awal sampai akhir dan terlihat hasilnya, (3) Signifikansi tugas - sejauh mana seorang pekerja merasakan pekerjaannya memiliki dampak yang penting terhadap kehidupan orang lain, baik yang berada dalam organisasi maupun di luar organisasi, (4) Otonomi - sejauh mana suatu pekerjaan menyediakan pemberdayaan dan pertimbangan bagi pekerja dalam menjadwalkan tugas dan menentukan langkah-langkah prosedur yang digunakan untuk melaksanakan tugas. (5) Umpan balik pekerjaan - sejauh mana hasil pekerjaan yang sudah dilakukan dikaitkan dengan tugas yang diperintahkan secara langsung dan informasi yang jelas tentang efektivitas dari prestasi kerja pekerja.

Menurut Edwin Locke kelima karakteristik pekerjaan yang dikemukakan Hackman dan Oldham diciptakan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menantang dan memuaskan, "*make one's work challenging and fulfilling*"<sup>24</sup>. Hal ini disebabkan karena kelima karakteristik pekerjaan tersebut dapat memfasilitasi timbulnya tiga

---

<sup>24</sup> Edwin Locke, *Hand Book of Principles Organization Behavior Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management, 2<sup>nd</sup> Editions* (West Sussex: John Wiley and son, 2009), h. 109.

keadaan psikologis yang menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja. Variasi, identitas dan signifikansi tugas dapat memacu timbulnya rasa kebermaknaan tugas, otonomi menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap penyelesaian tugas, dan umpan balik memberikan pengetahuan yang cepat mengenai seberapa baik prestasi kerja seseorang. Ketiga keadaan psikologi inilah yang akhirnya mendorong seorang pekerja untuk merasakan motivasi intrinsik yang lebih besar, kepuasan kerja yang lebih tinggi, prestasi kerja yang meningkat dan turunnya absensi atau usaha untuk mencari pekerjaan lain.

Sejalan dengan penjelasan tersebut, Mullins mengemukakan bahwa :

*... five core job dimensions: skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback. These core job characteristics create three psychological states: (1) experienced meaningfulness of the work; (2) experienced responsibility for the outcomes of the work; (3) knowledge of the actual results of the work activities.*<sup>25</sup>

Lima dimensi pekerjaan meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Karakteristik pekerjaan ini menciptakan tiga keadaan psikologis yaitu mengalami kebermaknaan tugas, mengalami tanggung jawab terhadap hasil

---

<sup>25</sup> Mullins, *op. cit.*, h. 287.

pekerjaan dan pengetahuan akan hasil nyata dari pekerjaan yang sedang dilakukannya.

Griffin dan Moorhead menyatakan bahwa “... *the three critical psychological states are triggered by the five characteristics of the job.*”<sup>26</sup> Ketiga keadaan psikologis dipacu oleh kelima karakteristik pekerjaan. Jika seorang pekerja mengalami ketiga keadaan tersebut dalam level yang cukup tinggi, maka ia akan merasa puas terhadap dirinya dan akan memberikan respon positif terhadap pekerjaannya.

Ivancevich, Konopaske, Matteson mengungkapkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah isi pekerjaan yang dipersepsikan oleh para pekerja mengacu pada sifat umum pekerjaan tersebut, “*perceived job content refers to characteristics of a job that define its general nature as perceived by the job holder.*”<sup>27</sup> Ada enam aspek karakteristik pekerjaan yang berhasil diidentifikasi yaitu keberagaman, otonomi, interaksi wajib, interaksi pilihan, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dan tanggung jawab.

Indeks dari enam karakteristik ini disebut Indeks Atribut Tugas yang Diperlukan. Dengan demikian selain keberagaman tugas, interaksi yang harus dilakukan oleh seorang pekerja baik yang

---

<sup>26</sup> Griffin dan Moorhead, *op. cit.*, h. 130.

<sup>27</sup> John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management, 8<sup>th</sup> Edition* (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 148.

bersifat wajib maupun pilihan, serta pengetahuan dan keterampilan termasuk dalam karakteristik pekerjaan seseorang.

R. Karasek dalam Schuurman mengusulkan the JDACS (*Job Control Demand and Support*) Model berkaitan dengan karakteristik pekerjaan. Menurutnya karakteristik pekerjaan ditentukan oleh lima faktor yaitu “*job demands, job control, social support, physical demands, job insecurity.*”<sup>28</sup> *Job demands* terkait dengan tuntutan tugas yang harus dijalankan oleh pekerja, sedangkan, *job control* berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan tersebut memberi peluang untuk melakukan kontrol berupa kebebasan mengambil keputusan terkait penyelesaian tugas. *Social support* adalah lingkungan psikososial yang ada disekitar pekerja dimana dukungan dari rekan kerja maupun atasan menjadi kunci pekerja dalam memenuhi tuntutan tugas dan kemampuannya mengontrol penyelesaian tugasnya. Namun R. Karasek tidak memberikan penjelasan rinci mengenai *physical demands* ( tuntutan fisik) dan *job insecurity* ( risiko kerja).

Hackman dan Oldham memandang bahwa hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan keadaan psikologis dan prestasi kerja seseorang bersifat linear, artinya semakin tinggi karakteristik

---

<sup>28</sup> Schuurman, *op.cit.*, h. 16.

pekerjaan memberikan variasi, identitas, signifikansi, otonomi dan umpan balik akan semakin tinggi prestasi kerja pegawai tersebut. R. Karasek pun berpendapat demikian. Ini berarti bahwa semakin tinggi tuntutan kerja seseorang, dengan kemampuan kontrol dan dukungan lingkungan yang baik, maka hasil kerja pegawainya akan semakin baik.

Namun demikian menurut Robbins dan Judge, dampak pekerjaannya terhadap pekerjaan masing-masing individu sangat berbeda-beda tergantung pada hubungan antara individu tersebut dengan pekerjaannya, “... *the job characteristics model is relatively individualistic (considering the relationship between the employee and his or her work).*”<sup>29</sup> Desain kerja yang dilakukan oleh organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja akan memiliki efek yang berbeda pada tiap individu.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disintesis karakteristik pekerjaan adalah atribut pekerjaan yang memperhitungkan dimensi pekerjaan dan dimensi interpersonal dari setiap individu dengan indikator (1) keanekaragaman keterampilan, (2) signifikansi tugas, (3) umpan balik, dan (4) otonomi.

---

<sup>29</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2013), h. 242.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah penilaian pegawai atas pekerjaan yang mereka jalani. Dimana mereka bisa tunjukkan penilaian tersebut dengan sikap positif dan perasaan menyenangkan yang ada dalam diri mereka.

Armstrong mengungkapkan:

*Job satisfaction refers to the attitudes and feelings people have about their work. Positive and favourable attitudes towards the job lead to engagement and therefore job satisfaction. Negative and unfavourable attitudes towards the job indicate job dissatisfaction.*<sup>30</sup>

Kepuasan kerja merujuk pada sikap dan perasaan orang pada pekerjaan mereka. Sikap positif dan menyenangkan terhadap pekerjaan akan mengarahkan pada keterikatan dan kepuasan kerja. Sedangkan sikap negatif dan tidak menyenangkan akan mengarah pada ketidakpuasan kerja.

Schneider menulis, *“described job satisfaction as a series of information processing steps, noting how individual differences influence the assessment, recall, and reporting of job attitudes.”*<sup>31</sup>

Kepuasan kerja dideskripsikan sebagai rangkaian informasi

---

<sup>30</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice, 11<sup>th</sup> Edition* (Philadelphia: Kogan Page, 2009), h. 343.

<sup>31</sup> Benjamin Schneider dan D. Brent Smith, *Personality And Organizations* (Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2004), h. 179.



mengenai langkah – langkah proses, akan mencatat bagaimana perbedaan individu mempengaruhi penilaian pegawai, dan memperlihatkan sikap pegawai pada pekerjaannya.

Silverthorne menjelaskan, “*job satisfaction is defined as “a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job” (including various facets of that job)*”<sup>32</sup>. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif dan menyenangkan yang menghasilkan penilaian individu pada pekerjaannya.

Hellriegel dan Slocum menulis, “*Job satisfaction reflects the extent to which individuals find fulfillment in their work.*”<sup>33</sup> Kepuasan kerja mendeskripsikan tingkat individu dalam mencari pemenuhan kebutuhan dalam pekerjaannya.

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson menjelaskan, “*job satisfaction is An attitude that workers have about their jobs. It results from their perception of the jobs.*”<sup>34</sup> Kepuasan kerja adalah sikap pekerja pada pekerjaan mereka. Ini merupakan hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya.

---

<sup>32</sup> Colin P. Silverthorne, *Organizational Psychology In Cross-Cultural Perspective* (New York: New York University Press, 2005), h. 171.

<sup>33</sup> Don Hellriegel dan John W. Slocum, Jr, *Organizational Behavior, 13<sup>th</sup> Edition* (USA: South-Western Cengage Learning 2011), h. 88.

<sup>34</sup> Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, *Organizational Behavior And Management, 9<sup>th</sup> Edition* (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 153.

Locke mengungkapkan idenya mengenai kepuasan kerja, "*the most popular definition of job satisfaction was supplied by Locke (1976), who defined it as ". . . a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences"*<sup>35</sup>. Definisi kepuasan kerja yang terkenal adalah dari Locke, dia mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif dan menyenangkan yang menghasilkan penilaian individu akan pekerjaannya dan pengalaman kerja.

Konsep kepuasan kerja menurut Mullins adalah konsep yang rumit, "*job satisfaction is a complex and multifaceted concept, which can mean different things to different people*".<sup>36</sup> Karena menurutnya, kepuasan kerja dapat memiliki arti berbeda bagi masing-masing orang. Sedangkan menurut Robbins, kepuasan kerja merupakan sikap;

*When people speak of employee attitudes, they usually mean job satisfaction, which describes a positive feeling about a job, resulting from an evaluation of its characteristics. A person with a high level of job satisfaction holds positive feelings about his or her job, while a person with a low level holds negative feelings.*<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Locke *op. cit.*, h. 107.

<sup>36</sup> Laurie J. Mullin, *Management and Organizational Behaviour, 9<sup>th</sup> edition* (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2010), h. 282.

<sup>37</sup> Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior 15<sup>th</sup> Edition* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2013), h.74.

Ketika orang membicarakan sikap pegawai, maka maksud mereka biasanya adalah kepuasan kerja, yang menggambarkan perasaan positif mengenai pekerjaan, hasil evaluasi berdasarkan karakteristik pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah maka memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Begitu pula menurut Schermerhorn et.al, kepuasan kerja merupakan sebuah sikap, "*job satisfaction, an attitude reflecting a person's positive and negative feelings toward a job, co-workers and the work environment*".<sup>38</sup> Kepuasan kerja sebuah sikap yang mencerminkan perasaan positif atau negatif dari seseorang terhadap pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan kerja.

Terlebih lagi kepuasan kerja dipandang sebagai "*attitude reflecting a person's evaluation of his or her job or job experiences at a particular point in time*".<sup>39</sup> Sikap yang menunjukkan hasil penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya pada kurun waktu tertentu. Jadi kepuasan kerja seseorang tidaklah bersifat tetap dari waktu ke waktu.

---

<sup>38</sup> John R. Schermerhorn, Jr . *et. al.*, *Organizational Behavior, 11<sup>th</sup> Edition* (USA: John Wiley & Sons, Inc., 2011), h. 72.

<sup>39</sup> *Ibid.*

Ivancevich et.al juga mengungkapkan kepuasan kerja sebagai sebuah sikap, *“job satisfaction is an attitude that workers have about their jobs. Job satisfaction depends on the levels of intrinsic and extrinsic outcomes and how the job holder views those out come”*.<sup>40</sup>

Kepuasan kerja adalah sebuah sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja tergantung dari tingkat hasil keluaran secara intrinsik dan ekstrinsik dan bagaimana pekerja memandang hasil keluaran tersebut. Keluaran secara intrinsik berupa perasaan yang datang dari pekerja sendiri terhadap pekerjaannya seperti perasaan tanggung jawab, tantangan dan pengakuan. Biasanya perasaan tersebut hasil dari karakteristik pekerjaan seperti otonomi, keanekaragaman tugas, identitas dan signifikansi. Sedangkan keluaran ekstrinsik bersumber dari lingkungan pekerjaan pekerja mulai dari upah gaji, kondisi pekerjaan, rekan kerja bahkan supervisi.

Definisi kepuasan kerja menurut Luthans adalah persepsi, *“job satisfaction is a result of employees’ perception of how well their job provides those things that are viewed as important”*.<sup>41</sup>

Selain itu Kinicki dan Kreitner mendefinisikan kepuasan kerja, *“job satisfaction is an affective or emosional response toward various*

---

<sup>40</sup> John M. Ivancevich, *Organization Behavior and Management 8<sup>th</sup> Editions* (New York: McGraw Hill, 2008), h. 141.

<sup>41</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior 12<sup>th</sup> Editions* (New York: Mc Graw Hill, 2011), h. 141.

*facets of one job*".<sup>42</sup> Kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari suatu pekerjaan.

Serupa dengan Kinicki dan Kreitner, Jason A. Colquitt et.al juga mengungkapkan:

*Job satisfaction is defined as a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences. In other words, it represents how you feel about your job and what you think about your job. Employees with high satisfaction experience positive feeling when they think about their duties or take part in task activities. Employees with low satisfaction experience negative feeling when they think about their duties or take part in their task activities.*<sup>43</sup>

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan hasil dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Dengan kata lain kepuasan kerja menampilkan bagaimana perasaanmu terhadap pekerjaan dan apa pendapatmu tentang pekerjaanmu. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka memikirkan tugas-tugasnya dan turut ambil bagian dalam pengerjaan tugas. Karyawan dengan kepuasan kerja rendah maka akan mengalami perasaan negatif ketika mereka memikirkan tugas-tugasnya dan turut ambil bagian dalam pengerjaan tugas.

---

<sup>42</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: Mc Graw Hill, 2008), h. 192.

<sup>43</sup> Jason Colquitt, Jeffrey A. LePine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior* (New York: McGraw Hill, 2009), h. 105.

Perasaan senang sebagai hasil persepsi seseorang tentang pekerjaannya juga dikemukakan oleh Wagner dan Hollenbeck, "*job satisfaction is a pleasurable feeling that results from the perception that one's job fulfills or allow for the fulfillment of one's important job values.*"<sup>44</sup> Kepuasan kerja sebagai perasaan senang yang berasal dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang dapat memenuhi atau menyebabkan terpenuhinya nilai kerja yang dianggap penting olehnya.

Sedangkan kepuasan kerja dipandang sebagai suatu penilaian dikemukakan oleh McShane dan Von Glinow:

*Job satisfaction, a person's evaluation of his or her job and work context, is probably the most studied attitude in organizational behavior. It is an appraisal of the perceived job characteristics, work environment, and emotional experiences at work. Satisfied employees have a favorable evaluation of their jobs, based on their observations and emotional experiences. Job satisfaction is best viewed as a collection of attitudes about different aspects of the job and work context.*<sup>45</sup>

Kepuasan kerja, yaitu penilaian seseorang tentang konteks pekerjaannya, adalah perilaku yang paling banyak dipelajari dalam perilaku organisasi. Kepuasan kerja merupakan penilaian seseorang terhadap karakteristik kerja yang dipersepsikannya, lingkungan kerja,

---

<sup>44</sup> John A. Wagner III dan John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior, Securing Competitive Advantage* (New York: Routledge, 2010), h.106.

<sup>45</sup> Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow. *Organizational behavior : emerging knowledge and practice for the real world* 5th ed. (New York : McGraw Hill Companies, 2010), h. 108.

dan pengalaman emosional dalam bekerja. Pekerja yang puas mempunyai penilaian positif terhadap pekerjaannya, berdasarkan hasil pengamatan dan pengalaman emosi. Kepuasan kerja merupakan sekumpulan sikap terkait dengan berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja.

Senada dengan Mcshane dan Von Glinow, kepuasan kerja menurut Jex dan Britt didefinisikan sebagai penilaian menyeluruh pegawai terhadap pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, "*an employee's overall evaluation of his or her job as favorable or unfavorable*"<sup>46</sup>. Jadi kepuasan kerja pada dasarnya adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap seseorang terdiri perasaan, pikiran dan perilaku yang relevan dengan pekerjaannya. Namun aspek kognitif dan tingkah laku juga merupakan aspek penting yang menentukan kepuasan kerja seseorang. Aspek kognitif dari kepuasan kerja mewakili keyakinan seseorang tentang pekerjaan atau situasi kerjanya. Seseorang mungkin merasa bahwa pekerjaannya menarik, menantang, membosankan atau banyak tuntutan. Komponen tingkah laku merupakan perilaku atau tendensi perilaku seseorang terhadap pekerjaannya.

---

<sup>46</sup> Steve M. Jex dan Thomas W. Britt, *Organizational Psychology: a Scientist-Practitioner Approach 2<sup>nd</sup> Edition* (New York: John Wiley & Sons, 2002), h. 132.

Griffin dan Moorhead mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “*the extent to which person is gratified or fulfilled by his or her work*”.<sup>47</sup> Perilaku yang menunjukkan sejauh mana seseorang merasa terpuaskan atau tercukupi oleh pekerjaannya. Faktor personal seperti kebutuhan dan aspirasi individu merupakan penentu perilaku tersebut bersama dengan faktor kelompok dan organisasi seperti hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kondisi kerja, kebijakan kerja dan gaji. Pekerja yang puas akan lebih rajin masuk kerja, membuat kontribusi positif, dan bertahan untuk tetap bekerja, namun pekerja yang kurang puas mungkin akan sering tidak masuk kerja, mengalami stress yang dapat mengganggu rekan kerja dan berusaha mencari pekerjaan lain atau pindah kerja.

Judge dan Klinger memberikan definisi berbeda tentang kepuasan kerja, “*job satisfaction is a salient and perhaps inveterate attitude, permeating cognitive, affective, and behavioral aspects of peoples' work and nonwork lives*”.<sup>48</sup> Kepuasan kerja adalah sikap utama dan mungkin sikap yang berulang-ulang tersebar dalam aspek kognitif, afektif dan tingkah laku seseorang dalam pekerjaannya dan kehidupan diluar pekerjaannya. Menurut Judge & Klinger faktor yang

---

<sup>47</sup> Griffin dan Moorhead , *op. cit.*, h. 74.

<sup>48</sup> Timothy A. Judge dan Ryan Klinger, *Job Satisfaction and Subjective Well Being at Work*, <http://timothy-judge.com>, (diakses 8 desember 2013).



paling mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah adanya tantangan kognitif yang berasal dari pekerjaan seseorang. Oleh karenanya untuk mendapatkan kepuasan kerja seseorang harus selalu berusaha menjadikan pekerjaannya menantang secara mental.

Berdasarkan deskripsi konsep di atas, dapat disintesis kepuasan kerja adalah respon emosi positif individu yang menyenangkan hasil penilaiannya terhadap pekerjaan, dengan indikator (1) perasaan terhadap penghargaan atas hasil kerja, (2) perasaan terhadap pencapaian hasil kerja, dan (3) perasaan terhadap pengakuan atas hasil pekerjaan.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Dari hasil penelusuran ditemukan beberapa penelitian sebelumnya yang relevan penelitian yang diajukan peneliti. Pertama, penelitian yang berjudul *A Study on Teacher Absenteeism in Papua and West Papua*, merupakan penelitian yang dilakukan oleh Universitas Cendrawasih, Universitas Papua, The SMERU Research Institute, Badan Pusat Statistik, dan United Nation Children Foundation. Penelitian ini dilakukan untuk meneliti kemangkiran pada guru dan peserta didik di Provinsi Papua Barat dan hasilnya dilaporkan pada tahun 2012. Meskipun sama dengan masalah yang diajukan oleh peneliti yaitu kemangkiran, namun

terdapat perbedaan karena peneliti mengajukan penelitian dengan variabel penghargaan dan kualitas kehidupan kerja. Penelitian sebelumnya ini dilakukan pada guru dan peserta didik sedangkan peneliti merekomendasikan penelitian ini diajukan pada guru saja, selain itu penelitian ini dilakukandi Provinsi Papua Barat sedangkan peneliti mengajukan lokasi penelitian di Kota Bogor.

Penelitian lainnya yaitu *Absenteeism – a Menace to Organization in Building Job Satisfaction among Employees in Automotive Industries in India*. Merupakan penelitian oleh C. Swarnalatha (Professor & HOD, Department of Management Studies, Anna University of Technology Madurai) dan G. Sureshkrishna (Full Time Research Scholar, Anna University of Technology Madurai) yang dipublikasikan oleh *Tactful Management Research Journal* pada Januari tahun 2013. Penelitian ini masih mengangkat masalah yang sama yaitu kemangkiran. Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan industri otomotif di India, hasilnya menunjukkan beberapa hal yang menjadi alasan karyawan untuk tidak hadir kerja yaitu *lack of satisfaction from present work, dominating boss and seniors, non cooperating peers, higher expectation*, dan *work stress*. Perbedaannya bila penelitian ini dialkukan pada karyawan perusahaan otomotif maka peneliti mengajukan penelitian dengan masalah yang sama tetapi dilakukan pada guru.

Mengangkat masalah yang sama yaitu kemangkiran terdapat juga hasil penelitian yang berjudul *Flexible working and work-life balance* oleh Acas. Acas merupakan lembaga penelitian dan *training* (diklat) yang publikasinya dijadikan referensi oleh peneliti atau peneliti seperti Mullins pada bukunya *Management and Organizational Behavioral* (halaman 105-110, 153-160, 307, 322, dan lain-lain). Pada *handbook* yang dipublikasi Acas secara *online* (tersedia pada situsnya: [www.acas.org.uk/publications](http://www.acas.org.uk/publications)) ditemukan bahwa *flexible working* dapat meningkatkan loyalitas, produktivitas, komitmen dan mengurangi kemangkiran pada karyawan.

Sehubungan dengan kemangkiran pada karyawan terdapat pula penelitian yang diberi judul *Employee Absenteeism: A Study at Titan Industry Limited*, di Bangalore, India. Penelitian ini dilakukan oleh Dr. Renuka Rathod (Assistant Professor, RJS Institute of Management) dan Basavanth Reddy (M.B.A, RJS Institute of Management, Bangalore). Publikasi penelitian ini oleh The International Journal of Engineering and Science (IJES) (Volume 1, issue 1, ISSN: 2319 – 1813 ISBN: 2319 – 1805, halaman 80-84) pada tahun 2012. Penelitian ini bertujuan untuk (1) meneliti tingkat kemangkiran yang berlaku pada organisasi, (2) meneliti penyebab-penyebab utama kemangkiran yang pada organisasi, (3) meneliti langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengontrol kemangkiran

pada organisasi, dan (4) menyediakan saran pada solusi dalam mengurangi angka kemangkiran.

Penelitian lain mengenai kemangkiran juga pernah dilakukan oleh European Foundation tentang *ill-health and workplace absenteeism: initiatives for prevention*. Laporan hasil penelitian ini diberi judul *Preventing Absenteeism at The Workplace*. Dalam ringkasan penelitian ini, *illness* (sakit) dan masalah gangguan kesehatan lainnya dianggap sebagai penyebab utama kemangkiran. Penelitian dilakukan berdasarkan hasil laporan nasional beberapa negara anggota Europe Union (EU) pada tahun 1997 yang diantaranya adalah Austria, Belgia, Jerman, Itali, Belanda, Norwegia, Portugal dan Inggris. Hasil penelitian menunjukkan kerugian finansial yang sangat besar akibat dari kemangkiran.

## **C. Kerangka Teoretik**

### **1. Karakteristik Pekerjaan dan Kemangkiran**

Karakteristik pekerjaan fokus pada memberikan pekerjaan yang sesuai dengan dimensi interpersonal setiap individu. Sehingga setiap individu mampu melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahliannya. Individu yang merasa cocok dengan pekerjaannya tentu akan mampu menahan diri dari perbuatan

mangkir. Hal ini berarti kemangkiran bisa direduksi dengan karakteristik pekerjaan.

Daft menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan bisa mereduksi kemangkiran:

*The impact of the five job characteristics on the psychological states of experienced meaningfulness, responsibility, and knowledge of actual results leads to the personal and work outcomes of high work motivation, high work performance, high satisfaction, and low absenteeism and turnover.<sup>49</sup>*

Pengaruh dari lima karakter pekerjaan dengan pengalaman yang bermakna, tanggung jawab, dan pengetahuan akan dapat mendorong motivasi kerja, kinerja tinggi, kepuasan kerja, dan rendahnya kemangkiran dan *turnover*.

Greenberg dan Baron juga mengungkap hal senada, bahwa karakteristik pekerjaan mampu mengurangi tingkat kemangkiran.

*The job characteristics model specifies that the three critical psychological states affect various personal and work outcomes-namely: people's feeling of motivation, the quality of work performed, satisfaction with work, absenteeism and turnover.<sup>50</sup>*

Model karakteristik pekerjaan menunjukkan ketiga keadaan psikologis yang menentukan ini mempengaruhi berbagai keluaran pribadi dan hasil kerja, misalnya perasaan orang untuk motivasi,

---

<sup>49</sup> Daft, *op. cit.*, h. 543.

<sup>50</sup> Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations, 9<sup>th</sup> Edition* (New Jersey: Pearson-Prentice Hall, 2008), h. 278.

kualitas kinerja, kepuasan dengan pekerjaan, kemangkiran dan *turnover*.

Dubrin menjelaskan bahwa lima karakteristik pekerjaan bisa mempengaruhi rendahnya kemangkiran.

*Five characteristics of jobs improve employee motivation, satisfaction, and performance: skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback. These characteristics relate to critical psychological states, which in turn lead to outcomes such as internal motivation, satisfaction, low absenteeism, and high quality.*<sup>51</sup>

Lima karakteristik dalam pekerjaan, yaitu keaneka ragaman ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kinerjanya. Karakteristik ini berhubungan dengan dengan kondisi psikologis, dimana hal ini dapat mempengaruhi pada keluaran sikap, yaitu motivasi *internal*, kepuasan kerja, rendahnya kemangkiran dan kualitas tinggi.

George dan Jones menulis tentang pengaruh karakteristik pekerjaan pada kemangkiran, "*how jobs are designed along five core dimensions can affect intrinsic motivation, job performance, job satisfaction, and absenteeism and turnover rates.*"<sup>52</sup> Pekerjaan

---

<sup>51</sup> Dubrin, *op. cit.*, h. 257.

<sup>52</sup> Jennifer M. George dan Gareth Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior 6<sup>th</sup> Edition* (New Jersey: Pearson Education, 2012), h. 199.

dirancang menggunakan lima karakteristik yang mempengaruhi motivasi *internal*, kinerja, kepuasan kerja, tingkat kemangkiran, dan tingkat perpindahan kerja.

Luthans juga menjelaskan mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan pada kemangkiran:

*Overall, the job characteristics model represents a way to predict employee motivation and satisfaction and hopefully organizational outcomes such as quality of work and absenteeism/turnover.<sup>53</sup>*

Model Karakteristik pekerjaan merepresentasikan jalan untuk memprediksi pengaruhnya pada motivasi karyawan dan kepuasan serta *output* organisasi yang lain seperti kualitas kehidupan kerja dan kemangkiran atau perpindahan kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga terdapat pengaruh negatif karakteristik pekerjaan dan kemangkiran.

## **2. Kepuasan Kerja dan Kemangkiran**

Individu yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi tentunya akan lebih termotivasi dalam bekerja. Hal ini berarti individu tersebut akan menahan diri dengan tidak melakukan kemangkiran. Oleh sebab itu,

---

<sup>53</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach 12<sup>th</sup> Edition* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011), h.192.

kepuasan kerja bisa jadi mengurangi kemangkiran individu dalam bekerja.

Jex mengungkapkan, *“to a large extent, organizational psychologists have focused on affective predictors of absenteeism, such as job satisfaction and organizational commitment.”*<sup>54</sup> Psikologi organisasi fokus pada hal yang memprediksi kemangkiran, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Hellriegel dan Slocum menjelaskan mengenai hal yang mempengaruhi kemangkiran, *“low job satisfaction can result in costly turnover, absenteeism, tardiness, and even poor mental health.”*<sup>55</sup> Rendahnya kepuasan kerja dapat mengakibatkan kepindahan kerja, kemangkiran, kerajinan, dan bahkan gangguan kejiwaan.

Sedangkan Schermerhorn mengungkapkan, *“job satisfaction influences withdrawal behaviors such as absenteeism, turnover, day dreaming and cyber loafing.”*<sup>56</sup> Kepuasan kerja mempengaruhi sikap menyimpang seperti kemangkiran, kepindahan kerja, melamun, dan penyimpangan dunia maya.

Rainey menulis pengaruh kepuasan kerja terhadap kemangkiran:

---

<sup>54</sup> Steve M. Jex, *Organizational Psychology: a Scientist-Practitioner Approach* (New York: John Wiley & Sons, 2002), h. 156.

<sup>55</sup> Hellriegel dan Slocum, *op. cit.*, h. 88.

<sup>56</sup> Schermerhorn, *op. cit.*, h. 79.



*In spite of these complexities, job satisfaction figures very importantly in organizations. Distinct from motivation and performance, it can nevertheless influence them, as well as other important behaviors, such as turnover and absenteeism.<sup>57</sup>*

Kepuasan kerja merupakan figur yang sangat penting dalam organisasi. Dimulai dari motivasi dan kinerja, kepuasan kerja dapat mempengaruhi sikap kerja lainnya yaitu perpindahan kerja dan kemangkiran.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja dan kemangkiran.

### **3. Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja**

Karakteristik pekerjaan fokus pada memberikan pekerjaan yang sesuai dengan dimensi interpersonal setiap individu. Sehingga setiap individu mampu melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahliannya. Dengan adanya kecocokan antara karakter individu dan pekerjaannya, tentu akan membuat individu merasa puas akan pekerjaannya.

Armstrong menjelaskan pengaruh karakteristik pekerjaan pada kepuasan kerja:

---

<sup>57</sup> Hal G. Rainey, *Understanding And Managing Public Organizations* (San Francisco: John Wiley & Sons, 2009), h. 301.

*A useful perspective on the factors affecting job design and motivation is provided by Hackman and Oldham's (1974) job characteristics model. They suggest that the 'critical psychological states' of 'experienced meaningfulness of work, experienced responsibility for outcomes of work and knowledge of the actual outcomes of work' strongly influence motivation, job satisfaction and performance.<sup>58</sup>*

Faktor-faktor dalam rancangan pekerjaan dan motivasi yaitu yang tertuang dalam model karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi keluaran pekerjaan yang secara kuat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

Locke menulis:

*All five intrinsic job characteristics were strong predictors of employee job satisfaction. Moreover, these core characteristics were generally found to be significant predictors of other attitudinal criteria, such as organizational commitment and work motivation, as well as behavioral, job performance outcomes.<sup>59</sup>*

Lima karakteristik pekerjaan merupakan hal yang kuat untuk mempengaruhi kepuasan kerja. Lima hal utama dalam karakteristik pekerjaan juga merupakan hal signifikan yang memprediksi sikap kerja lainnya, yaitu komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja.

Menurut Robbins dan Coulter, "*job characteristics model identifies five core job dimensions, their interrelationships, and their*

---

<sup>58</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11<sup>th</sup> Edition* (Philadelphia: Kogan Page, 2009), h. 487.

<sup>59</sup> Locke, *op.cit*, h. 111.

*impact on employee productivity, motivation, and satisfaction*".<sup>60</sup>

Model karakteristik pekerjaan menunjuk lima dimensi inti pekerjaan, keterkaitannya dan pengaruhnya terhadap produktivitas pegawai, motivasi dan kepuasan.

Sedangkan Benjamin berpendapat, "*core self-evaluations would moderate the effect of intrinsic job characteristics on job satisfaction such that individuals with positive core evaluations (high self-esteem, internal locus of control, etc.)*"<sup>61</sup>. Evaluasi pribadi akan menjadi unsur dalam karakteristik pekerjaan yang memiliki pengaruh pada kepuasan kerja, seperti halnya kepercayaan diri yang tinggi, pengendalian diri, dan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga terdapat pengaruh positif karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka teoritik yang disampaikan oleh para ahli, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung negatif terhadap kemangkiran.

---

<sup>60</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management, 11<sup>th</sup> Edition* (New Jersey: Pearson Education, 2012), h. 438.

<sup>61</sup> Schneider dan Smith, *op. cit*, h. 92.

2. Kepuasan kerja berpengaruh langsung negatif terhadap kemangkiran.
3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk memperoleh jawaban, pemahaman dan gambaran yang tepat serta terbukti secara empirik mengenai pengaruh antar variabel, yaitu :

1. Pengaruh langsung positif karakteristik pekerjaan terhadap kemangkiran guru SMA Negeri Kota Bogor.
2. Pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap kemangkiran guru SMA Negeri Kota Bogor.
3. Pengaruh langsung positif karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja guru SMA Negeri Kota Bogor.

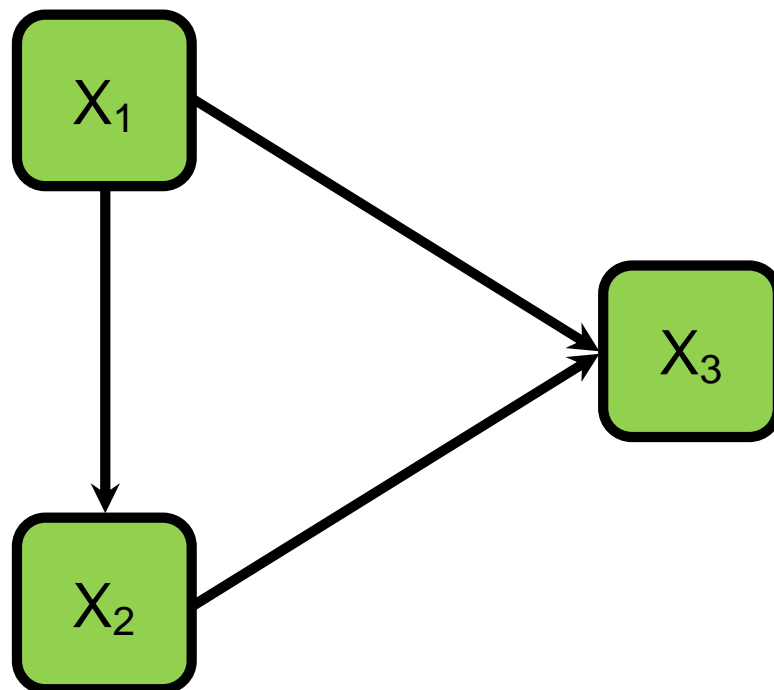
#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Kota Bogor. Penelitian ini dilaksanakan selama enam bulan, dari bulan September 2014 hingga Februari 2015.

### C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian survey dimaksud adalah bersifat menjelaskan hubungan atau korelasional kausal yang biasa disebut dengan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian analisis jalur adalah suatu teknik untuk mengestimasi pengaruh seperangkat variabel independen (*eksogen*) terhadap variabel dependen (*endogen*) dalam hubungan sebab akibat.

Adapun desain penelitian adalah sebagai berikut :



Gambar.3.1. Desain Penelitian

Keterangan:

$X_1$  = Karakteristik Pekerjaan

$X_2$  = Kepuasan Kerja

$X_3$  = Kemangkiran

→ = Pengaruh langsung

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dikaji dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>1</sup> Populasi target dalam penelitian ini adalah guru SMA Negeri di Kota Bogor yang berjumlah 320 orang.

### 2. Sampel

Sampel adalah sebagai bagian dan keterwakilan dari populasi<sup>2</sup>. Artinya, ciri atau keadaan populasi harus tergambarkan dalam sampel.<sup>3</sup> Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Simple Random Sampling* dengan cara diundi, sedangkan

---

<sup>1</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 80.

<sup>2</sup> S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 121.

<sup>3</sup> Kadir, *Statistika untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial* (Jakarta: Rosemata, 2010), h. 85.

pehitungan jumlah sampelnya menggunakan rumus Slovin<sup>4</sup>. Berdasarkan jumlah guru SMA Negeri di Kota Bogor yang berjumlah 320 orang, maka perhitungan untuk menentukan ukuran jumlah sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1} = \frac{320}{320.(0,05)^2 + 1} = 177,778 \text{ dibulatkan } 178$$

Maka jumlah sampel sebanyak 178 guru, dimana:

$n$  = jumlah sampel

$N$  = jumlah populasi

$d^2$  = presisi ditetapkan 5% dengan tingkat kepercayaan 95 %

## E. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Instrumen Variabel Kemangkiran

#### a. Definisi Konseptual

Kemangkiran adalah perilaku individu dalam bekerja yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal dengan indikator: (1) menghindar dari melaporkan pekerjaan, (2) menghindar dari menyelesaikan tugas sesuai jadwal, (3) ketidakhadiran.

---

<sup>4</sup> Riduwan dan Engkos A. Kuncoro, *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 44.



b. Definisi Operasional

Kemangkiran adalah perilaku guru SMA Negeri Kota Bogor dalam bekerja yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal dengan indikator: (1) menghindar dari melaporkan pekerjaan, (2) menghindar dari menyelesaikan tugas sesuai jadwal, (3) ketidakhadiran.

c. Kisi- kisi Instrumen

Penyajian kisi-kisi instrumen komitmen organisasi dimaksudkan untuk menggambarkan sebaran butir sebelum uji validitas butir.

Tabel 3. 1.  
Kisi-kisi Instrumen Kemangkiran

No	Indikator	No. Butir Soal	No. Butir Soal Tidak Valid	Jumlah Butir Soal Valid
1	Menghindar dari melaporkan pekerjaan	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,11, 12	8	11
2	Menghindar dari menyelesaikan tugas sesuai jadwal	13, 14, 15,16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	17	10
3	Ketidakhadiran	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34	30, 32	9
Jumlah				30

#### d. Jenis Instrumen

Instrumen yang digunakan berupa angket penelitian dilengkapi dengan lima alternatif jawaban yang menggunakan skala Likert dalam bentuk pernyataan yang bersifat positif dan negatif. Pernyataan positif dan negatif, yaitu: (A) Sangat sering, (B) Sering, (C) Jarang, (D) Pernah, (E) Tidak pernah.

#### e. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji coba ini digunakan untuk menghitung validitas dan reliabilitas pada kuesioner variabel komitmen organisasi. Selanjutnya dari hasil uji coba tersebut ditetapkan sebagai instrumen penelitian. Proses uji coba instrumen akan dilakukan kepada 20 orang guru SMA Negeri di Kota Bogor. Uji coba instrumen dilakukan melalui uji validitas butir pernyataan dan perhitungan koefisien realibilitas.

##### 1) Validitas

Validitas dilaksanakan untuk melihat sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Tipe validitas yang diuji dengan cara menghitung koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Butir instrumen dinyatakan valid jika harga koefisien *Product Moment*

( $r_{xy}$ ) atau  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  sesuai dengan taraf signifikansi yang telah ditentukan yaitu  $\alpha = 0,05$ . Rumus *Product Moment* yang dimaksud adalah:

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N \Sigma X^2 - (\Sigma x)^2\} \{N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  = koefisien korelasi
- $n$  = jumlah
- $X$  = skor butir
- $Y$  = skor total
- $\Sigma XY$  = jumlah perkalian X dan Y
- $\Sigma X$  = jumlah X
- $\Sigma Y$  = jumlah Y
- $\Sigma X^2$  = jumlah kuadrat X
- $\Sigma Y^2$  = jumlah kuadrat Y

Berdasarkan hasil uji coba instrumen diperoleh nilai  $r_{hitung}$  dari 34 butir yang diuji cobakan, terdapat 4 butir yang tidak valid dengan nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$ . Butir tersebut adalah butir nomor 8 dengan  $r_{hitung} = 0.4610$ , nomor 17 dengan  $r_{hitung} = 0.4539$ , nomor 30 dengan  $r_{hitung} = 0.3704$  dan nomor 32 dengan  $r_{hitung} = 0.4171$ . Dengan demikian maka 30 butir valid digunakan sebagai instrumen pengumpulan data variabel kemangkiran.

## 2) Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas merupakan perhitungan terhadap konsistensi data angket yaitu dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Penggunaan rumus ini disesuaikan dengan teknik skor yang dilakukan pada setiap item dalam instrumen. Rumus *Alpha Cronbach* yang dimaksud adalah:

$$r = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dimana:

r = koefisien reliabilitas instrumen

k = jumlah butir instrumen

$S_i^2$  = varians butir

$S_t^2$  = varians total

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas instrumen penghargaan sangat tinggi sebesar 0,9633. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen kemangkiran sangat reliabel.

## 2. Instrumen Variabel Karakteristik Pekerjaan

### a. Definisi Konseptual

Karakteristik pekerjaan adalah atribut pekerjaan yang memperhitungkan dimensi pekerjaan dan dimensi interpersonal dari setiap individu dengan indikator (1) keanekaragaman

keterampilan, (2) signifikansi tugas, (3) umpan balik, dan (4) otonomi.

b. Definisi Operasional

Karakteristik pekerjaan adalah pendapat guru SMA Negeri Kota Bogor tentang atribut pekerjaan yang memperhitungkan dimensi pekerjaan dan dimensi interpersonal dari setiap guru dengan indikator (1) keanekaragaman keterampilan, (2) signifikansi tugas, (3) umpan balik, dan (4) otonomi.

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3. 2.  
Kisi-kisi Instrumen Variabel Karakteristik Pekerjaan

No	Indikator	No. Butir Soal	No. Butir Soal Tidak Valid	Jumlah Butir Soal Valid
1	Keanekaragaman keterampilan	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	5	10
2	Signifikansi tugas	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	15	9
3	Umpan balik	23, 24, 25, 26, 27, 28,	23	6
4	Otonomi	29, 30, 31, 32, 33, 34	33	5
Jumlah				30

d. Jenis Instrumen

Instrumen yang digunakan berupa angket penelitian dilengkapi dengan lima alternatif jawaban yang menggunakan skala Likert dalam bentuk pernyataan yang bersifat positif dan negatif. Pernyataan positif dan negatif, yaitu: (A) Sangat sesuai, (B) Sesuai, (C) Kurang sesuai, (D) Tidak sesuai, (E) Sangat tidak sesuai.

e. Uji Validitas dan Perhitungan Reliabilitas

Uji coba ini digunakan untuk menghitung validitas dan reliabilitas pada kuesioner variabel partisipasi. Selanjutnya dari hasil uji coba tersebut ditetapkan sebagai instrumen penelitian. Proses uji coba instrumen dilakukan kepada 20 orang guru SMA Negeri di Kota Bogor. Uji coba instrumen dilakukan melalui uji validitas butir pernyataan dan perhitungan koefisien realibilitas.

1) Validitas

Validitas dilaksanakan untuk melihat sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Tipe validitas yang diuji dengan cara menghitung koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Butir instrumen dinyatakan valid jika harga koefisien *Product Moment*

( $r_{xy}$ ) atau  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  sesuai dengan taraf signifikansi yang telah ditentukan yaitu  $\alpha = 0,05$ . Rumus *Product Moment* yang dimaksud adalah:

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\} \{N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  = koefisien korelasi
- $n$  = jumlah
- $X$  = skor butir
- $Y$  = skor total
- $\Sigma XY$  = jumlah perkalian X dan Y
- $\Sigma X$  = jumlah X
- $\Sigma Y$  = jumlah Y
- $\Sigma X^2$  = jumlah kuadrat X
- $\Sigma Y^2$  = jumlah kuadrat Y

Berdasarkan hasil uji coba instrumen diperoleh nilai  $r_{hitung}$  dari 32 butir yang di uji cobakan, terdapat 4 butir yang tidak valid dengan nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$ . Butir tersebut adalah butir nomor 5 dengan  $r_{hitung} = 0.1080$ , nomor 15 dengan  $r_{hitung} = 0.2628$ , nomor 23 dengan  $r_{hitung} = 0.4253$  dan nomor 33 dengan  $r_{hitung} = 0.3603$ . Dengan demikian maka 30 butir valid digunakan sebagai instrumen pengumpulan data variabel karakteristik pekerjaan.

## 2) Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas merupakan perhitungan terhadap konsistensi data angket yaitu dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Penggunaan rumus ini disesuaikan dengan teknik skor yang dilakukan pada setiap item dalam instrumen. Rumus *Alpha Cronbach* yang dimaksud adalah:

$$r = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dimana:

r = koefisien reliabilitas instrumen

k = jumlah butir instrumen

$S_i^2$  = varians butir

$S_t^2$  = varians total

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas instrumen kualitas kehidupan kerja sangat tinggi sebesar 0,9190. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen karakteristik pekerjaan sangat reliabel.

## 3. Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

### a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah respon emosi positif individu yang menyenangkan hasil penilaiannya terhadap pekerjaan, dengan indikator (1) perasaan terhadap penghargaan atas hasil kerja, (2)



perasaan terhadap pencapaian hasil kerja, dan (3) perasaan terhadap pengakuan atas hasil pekerjaan.

b. Definisi Operasional

Kepuasan kerja adalah respon emosi positif guru SMA Negeri Kota Bogor yang menyenangkan terhadap pekerjaannya, dengan indikator (1) perasaan terhadap penghargaan atas hasil kerja, (2) perasaan terhadap pencapaian hasil kerja, dan (3) perasaan terhadap pengakuan atas hasil pekerjaan.

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3. 3.  
Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja

No	Indikator	No. Butir Soal	No. Butir Soal Tidak Valid	Jumlah Butir Soal Valid
1	Perasaan terhadap penghargaan atas hasil kerja.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	3, 11	9
2	Perasaan terhadap pencapaian hasil kerja.	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	19, 21	9
3	Perasaan terhadap pengakuan atas hasil pekerjaan	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	26, 32	10
Jumlah				28

#### d. Jenis Instrumen

Instrumen yang digunakan berupa angket penelitian dilengkapi dengan lima alternatif jawaban yang menggunakan skala Likert dalam bentuk pernyataan yang bersifat positif dan negatif. Pernyataan positif dan negatif, yaitu: (A) Sangat memuaskan, (B) Cukup memuaskan, (C) Memuaskan (D) Kurang memuaskan, (E) Tidak memuaskan.

#### e. Uji Validitas dan Perhitungan Reliabilitas

Uji coba ini digunakan untuk menghitung validitas dan reliabilitas pada kuesioner variabel iklim organisasi. Selanjutnya dari hasil uji coba tersebut ditetapkan sebagai instrumen penelitian. Proses uji coba instrumen dilakukan kepada 20 orang guru SMA Negeri di Kota Bogor. Uji coba instrumen dilakukan melalui uji validitas butir pernyataan dan perhitungan koefisien realibilitas.

##### 1) Validitas

Validitas dilaksanakan untuk melihat sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Tipe validitas yang diuji dengan cara menghitung koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Butir

instrumen dinyatakan valid jika harga koefisien *Product Moment* ( $r_{xy}$ ) atau  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  sesuai dengan taraf signifikansi yang telah ditentukan yaitu  $\alpha = 0,05$ .

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\} \{N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  = koefisien korelasi
- $n$  = jumlah
- $X$  = skor butir
- $Y$  = skor total
- $\Sigma XY$  = jumlah perkalian X dan Y
- $\Sigma X$  = jumlah X
- $\Sigma Y$  = jumlah Y
- $\Sigma X^2$  = jumlah kuadrat X
- $\Sigma Y^2$  = jumlah kuadrat Y

Berdasarkan hasil uji coba instrumen diperoleh nilai  $r_{hitung}$  dari 34 butir yang di uji cobakan, terdapat 6 butir yang tidak valid dengan nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$ . Butir tersebut adalah butir nomor 9 dengan  $r_{hitung} = 0.4403$ , nomor 11 dengan  $r_{hitung} = 0.4609$ , nomor 19 dengan  $r_{hitung} = 0.3164$ , nomor 21 dengan  $r_{hitung} = 0.2841$ , nomor 26 dengan  $r_{hitung} = 0.2064$  dan nomor 32 dengan  $r_{hitung} = 0.3576$ . Dengan demikian maka 28 butir valid digunakan sebagai instrumen pengumpulan data variabel kepuasan kerja.

## 2) Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas merupakan perhitungan terhadap konsistensi data angket yaitu dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Penggunaan rumus ini disesuaikan dengan teknik skor yang dilakukan pada setiap item dalam instrumen. Rumus *Alpha Cronbach* yang dimaksud adalah:

$$r = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dimana:

r = koefisien reliabilitas instrumen

k = jumlah butir instrumen

$S_i^2$  = varians butir

$S_t^2$  = varians total

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas instrumen kepuasan kerja sangat tinggi sebesar 0,9523. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen penghargaan sangat reliabel.

## F. Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang terkumpul dimulai dengan menggunakan dari statistika deskriptif, untuk menggambarkan keadaan data tiap variabelnya, dengan mencari skor terendah, skor tertinggi, skor rata-rata,

median, modus, standar deviasi, varians, distribusi frekuensi, dan penyajiannya dalam histogram. Selanjutnya dilakukan proses uji prasyarat dengan normalitas galat taksiran menggunakan Uji Liliefors, dan analisis regresi. Selanjutnya dilakukan uji hipotesis, dengan melakukan analisis jalur (*path analysis*).

### G. Hipotesis Statistik

Berdasarkan rumusan hipotesis penelitian dan metode penelitian yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis statistik yang dibuktikan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama :

$$H_0: \beta_{31} \geq 0$$

$$H_1: \beta_{31} < 0$$

2. Hipotesis kedua :

$$H_0: \beta_{32} \geq 0$$

$$H_1: \beta_{32} < 0$$

3. Hipotesis ketiga:

$$H_0: \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{21} > 0$$

Keterangan :

$\beta_{31}$  = karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung negatif terhadap kemangkiran

$\beta_{32}$  = kepuasan kerja berpengaruh langsung negatif terhadap kemangkiran

$\beta_{21}$  = karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

Deskripsi data pada bagian ini meliputi data variabel  $X_3$  (Kemangkiran) sebagai variabel terikat (*endogenous*), variabel  $X_1$  (Karakteristik pekerjaan) dan variabel  $X_2$  (Kepuasan kerja) sebagai variabel bebas (*exsogenous*). Deskripsi data penelitian ketiga variabel tersebut dinyatakan dalam skor rata-rata ( $\bar{x}$ ), median (Me), modus (Mo), standard deviation (s), varians ( $s^2$ ), serta range.

Tabel.4.1 Rangkuman Deskripsi Statistik Data Penelitian

No	Keterangan	Kemangkiran	Karakteristik Pekerjaan	Kepuasan Kerja
1	Mean ( $\bar{x}$ )	62.988764045	91.595505618	74.589887640
2	Standard Error	0.861109076	1.024471666	0.934859603
3	Median (Me)	63	94.5	77
4	Modus (Mo)	56	97	80
5	Standard Deviation (s)	11.48862801	13.668156816	12.47258277
6	Varians ( $s^2$ )	131.9885736	186.8185108	155.5653209
7	Range	53	61	52
8	Minimum	32	51	50
9	Maximum	85	112	102
10	Sum	11212	16304	13277
11	Count	178	178	178

Deskripsi masing-masing variabel disajikan secara berturut-turut mulai dari variabel  $X_3$ ,  $X_1$ , dan  $X_2$ .

### 1. Kemangkiran

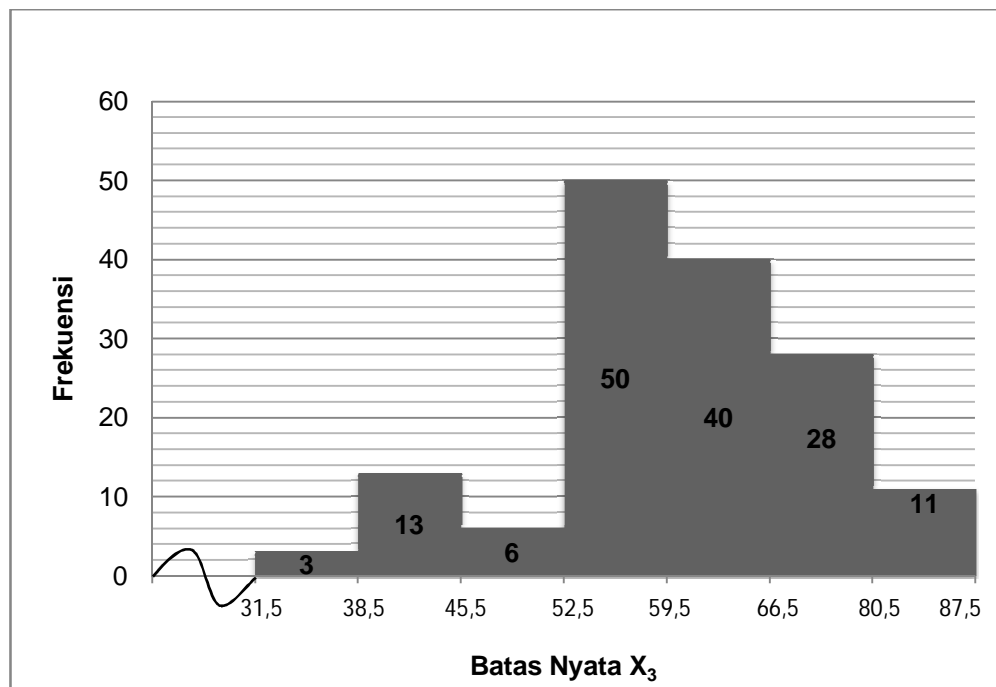
Dari data yang diperoleh di lapangan yang memuat 30 pernyataan mengenai kemangkiran dengan rentang skor teoretik 30 sampai 150. Selanjutnya diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas di hitung menurut aturan *Sturges*, diperoleh tujuh kelas dengan nilai skor maksimum 85 dan skor minimum 32, sehingga rentang skor sebesar 53. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrumen kemangkiran mempunyai nilai rata-rata (mean) sebesar 62,99 dengan nilai standar deviasi 11,49 dimana nilai variansnya sebesar 131,99. Nilai median sebesar 63 dan modus 56. Pengelompokan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel.4.2. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kemangkiran

No	Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Median	F. Absolut	F. Relatif
1	32 - 38	31.5	38.5	35	3	1.69%
2	39 - 45	38.5	45.5	42	13	7.30%
3	46 - 52	45.5	52.5	49	6	3.37%
4	53 - 59	52.5	59.5	56	50	28.09%
5	60 - 66	59.5	66.5	63	40	22.47%
6	67 - 73	66.5	73.5	70	27	15.17%
7	74 - 80	73.5	80.5	77	28	15.73%
					178	100%



Berdasarkan tabel.4.2. di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor perolehan instrumen. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 31,5 sampai 87,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data instrumen kemangkiran tersebut seperti tertera dalam gambar berikut:



Gambar.4.1. Grafik Histogram Variabel Kemangkiran

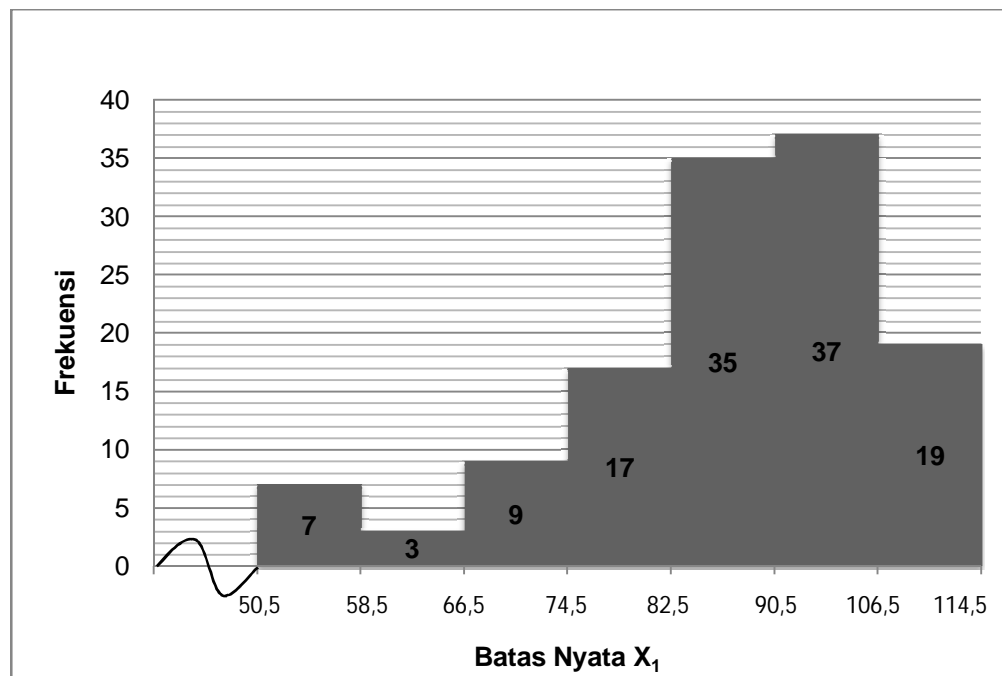
## 2. Karakteristik Pekerjaan

Dari data yang diperoleh di lapangan yang memuat 30 pernyataan mengenai karakteristik pekerjaan dengan rentang skor teoretik 30 sampai 150. Selanjutnya diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas di hitung menurut aturan *Sturges*, diperoleh delapan kelas dengan nilai skor maksimum 112 dan skor minimum 51, sehingga rentang skor sebesar 61. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrumen karakteristik pekerjaan mempunyai nilai rata-rata (*mean*) sebesar 91,60 dengan nilai standar deviasi 13,67 dimana nilai variansnya sebesar 186,82. Nilai median sebesar 94,5 dan nilai modus 97. Pengelompokan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel.4.3. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Karakteristik Pekerjaan

No	Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Median	F. Absolut	F. Relatif
1	51 - 58	50.5	58.5	54.5	7	3.93%
2	59 - 66	58.5	66.5	62.5	3	1.69%
3	67 - 74	66.5	74.5	70.5	9	5.06%
4	75 - 82	74.5	82.5	78.5	17	9.55%
5	83 - 90	82.5	90.5	86.5	35	19.66%
6	91 - 98	90.5	98.5	94.5	51	28.65%
7	99 - 106	98.5	106.5	102.5	37	20.79%
8	107 - 114	106.5	114.5	110.5	19	10.67%
					178	100%

Berdasarkan tabel.4.3. di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor perolehan instrumen. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 50,5 sampai 114,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data instrumen karakteristik pekerjaan tersebut seperti tertera dalam gambar berikut:



Gambar.4.2. Grafik Histogram Variabel Karakteristik Pekerjaan

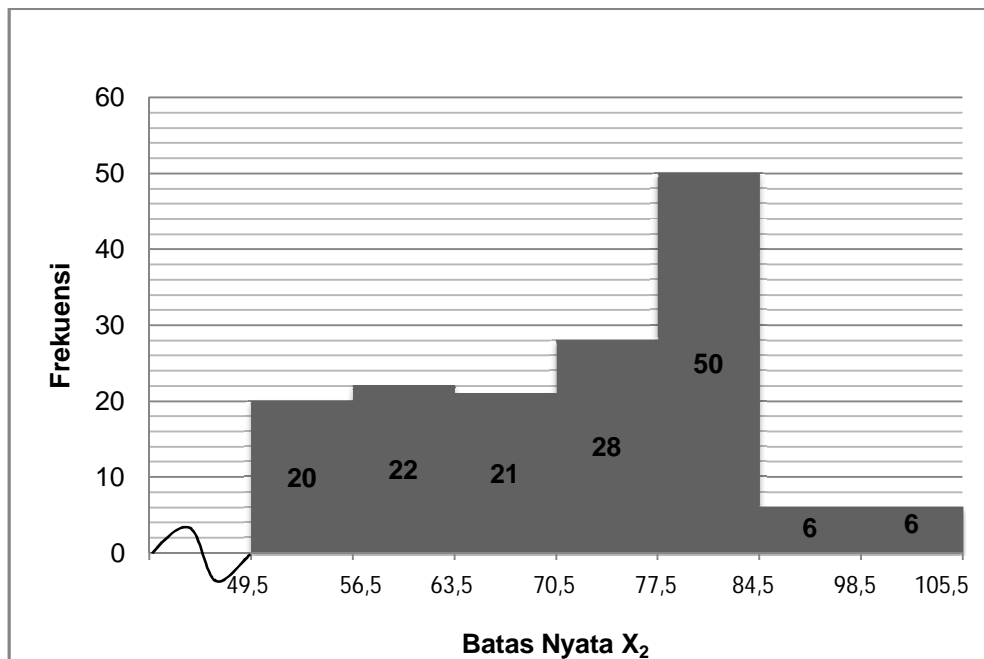
### 3. Kepuasan Kerja

Dari data yang diperoleh di lapangan yang memuat 28 pernyataan mengenai karakteristik pekerjaan dengan rentang skor teoretik 28 sampai 140. Selanjutnya diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas di hitung menurut aturan *Sturges*, diperoleh tujuh kelas dengan nilai skor maksimum 102 dan skor minimum 50, sehingga rentang skor sebesar 52. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrumen kepuasan kerja mempunyai nilai rata-rata (mean) sebesar 74,59 dengan nilai standar deviasi 12,47 dimana nilai variansnya sebesar 155,57. Nilai median 77 dan nilai modus sebesar 80. Pengelompokan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel.4.4. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kepuasan Kerja

No	Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Median	F. Absolut	F. Relatif
1	50 - 56	49.5	56.5	53	20	11.24%
2	57 - 63	56.5	63.5	60	22	12.36%
3	64 - 70	63.5	70.5	67	21	11.80%
4	71 - 77	70.5	77.5	74	28	15.73%
5	78 - 84	77.5	84.5	81	50	28.09%
6	85 - 91	84.5	91.5	88	25	14.04%
7	92 - 98	91.5	98.5	95	6	3.37%
					178	100%

Berdasarkan tabel.4.4. di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor perolehan instrumen. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 49,5 sampai 105,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data instrumen kepuasan kerja tersebut seperti tertera dalam gambar berikut:



Gambar.4.3. Grafik Histogram Variabel Kepuasan Kerja

## B. Pengujian Persyaratan Analisis

Penggunaan statistik parametris bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang dianalisis membentuk distribusi normal. Proses pengujian persyaratan analisis dalam penelitian ini merupakan syarat yang harus dipenuhi agar penggunaan teknis regresi yang termasuk pada kelompok statistik parametris dapat diterapkan untuk keperluan pengujian hipotesis.

Syarat analisis jalur (*path analysis*) adalah estimasi antara variabel eksogen terhadap variabel endogen bersifat linier, dengan demikian persyaratan yang berlaku pada analisis regresi dengan sendirinya juga berlaku pada persyaratan analisis jalur. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam analisis jalur adalah bahwa sampel penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal dan pengaruh antara variabel-variabel dalam model haruslah signifikan dan linier. Berkaitan dengan hal tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap kedua persyaratan yang berlaku dalam analisis jalur tersebut. Pengujian analisis yang dilakukan adalah :

- 1) Uji Normalitas
- 2) Uji Signifikansi dan Linieritas Koefisien Regresi

## 1. Uji Normalitas

Data yang digunakan dalam menyusun model regresi harus memenuhi asumsi bahwa data tersebut berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Asumsi normalitas pada dasarnya menyatakan bahwa dalam sebuah model regresi, galat taksiran regresi harus berdistribusi normal. Uji asumsi tersebut dalam penelitian ini dilaksanakan dengan menguji normalitas data dari ketiga galat taksiran penelitian yang dianalisis.

Pengujian persyaratan normalitas dilakukan dengan menggunakan teknik *uji Liliefors*. Kriteria pengujian tolak  $H_0$  menyatakan bahwa skor berdistribusi normal adalah, jika  $L_{hitung}$  lebih kecil dibandingkan dengan  $L_{tabel}$ , dalam hal lainnya  $H_0$  tidak dapat diterima. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa  $|F(Z_i) - S(Z_i)|$  maksimum yang disimpulkan dengan  $L_{hitung}$  untuk ketiga galat taksiran regresi lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$ , batas penolakan  $H_0$  yang tertera pada tabel *Liliefors*. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Data berdistribusi normal, jika nilai  $L_{hitung} \leq$  nilai  $L_{tabel}$

$H_1$  : Data tidak berdistribusi normal, jika nilai  $L_{hitung} >$  nilai  $L_{tabel}$

Dari hasil perhitungan uji normalitas diperoleh hasil sebagai berikut :

**a. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi  $X_3$  Atas  $X_1$** 

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,0546$  nilai ini lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$  ( $n = 178$  ;  $\alpha = 0,05$ ) sebesar 0,0664. Mengingat nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  maka sebaran data kemangkiran atas karakteristik pekerjaan cenderung membentuk kurva normal.

**b. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi  $X_3$  Atas  $X_2$** 

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,0409$  nilai ini lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$  ( $n = 178$  ;  $\alpha = 0,05$ ) sebesar 0,0664. Mengingat nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  maka sebaran data kemangkiran atas kepuasan kerja cenderung membentuk kurva normal.

**c. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi  $X_2$  Atas  $X_1$** 

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $L_{hitung} = 0,0505$  nilai ini lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$  ( $n = 178$  ;  $\alpha = 0,05$ ) sebesar 0,0664. Mengingat nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dari  $L_{tabel}$  maka sebaran data kepuasan kerja atas karakteristik pekerjaan cenderung membentuk kurva normal.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis nol ( $H_0$ ) yang berbunyi sampel berasal dari populasi berdistribusi normal tidak dapat ditolak, dengan kata lain



bahwa semua sampel yang terpilih berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Rekapitulasi hasil perhitungan pengujian normalitas tertera pada tabel berikut:

Tabel.4.5. Hasil Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi

Galat Taksiran Regresi	n	$L_{hitung}$	$L_{tabel} (\alpha = 5\%)$	Keterangan
$X_3$ atas $X_1$	178	0,0546	0,0664	Normal
$X_3$ atas $X_2$	178	0,0409	0,0664	Normal
$X_2$ atas $X_1$	178	0,0505	0,0664	Normal

Berdasarkan harga-harga  $L_{hitung}$  dan  $L_{tabel}$  di atas dapat disimpulkan pasangan semua data dari instrumen baik kemangkiran atas karakteristik pekerjaan, kemangkiran atas kepuasan kerja, dan kepuasan kerja atas karakteristik pekerjaan berasal dari sampel yang berdistribusi normal.

## 2. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi

Dasar pengujian hipotesis penelitian menggunakan hasil analisis regresi dan korelasi. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi model hubungan, sedangkan analisis korelasi digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh antar variabel penelitian. Tahap

awal pengujian hipotesis adalah menyatakan pengaruh tiap variabel bebas dengan variabel terikat dalam bentuk persamaan regresi sederhana. Persamaan tersebut dibuat menggunakan data hasil pengukuran berupa pasangan variabel eksogen dengan endogen yang sedemikian rupa, sehingga model persamaan regresi merupakan hubungan yang paling cocok. Model regresi tersebut kemudian diuji signifikansi dan kelinierannya dengan menggunakan uji F dalam tabel ANAVA. Kriteria pengujian signifikansi dan linieritas model regresi ditetapkan sebagai berikut: Regresi signifikan, jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada baris regresi. Sedangkan Regresi linier, jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada baris tuna cocok. Hasil pengujian signifikansi dan linieritas regresi untuk konstelasi pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kemangkiran diuraikan berikut:

**a. Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi  
Kemangkiran Atas Karakteristik Pekerjaan**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kemangkiran dengan karakteristik pekerjaan diperoleh konstanta regresi  $a = 96,633$  dan koefisien regresi  $b = -0,367$ . Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah  $\hat{X}_3 = 96,633 - 0,367 X_1$ . Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan

dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linieritas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel.4.6.

Tabel.4.6. ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas  
Persamaan Regresi  $\hat{X}_3 = 96,633 - 0,367 X_1$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	Uji F		
				$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Total	178	729592				
Koefisien a	1	706230,02	706230,02	41,54**	3,89	6,78
Regresi (bla)	1	4461,28	4461,28			
Sisa	176	18900,70	107,39			
Tuna Cocok	41	6164,11	150,34	1,59 <sup>ns</sup>	1,48	1,74
Galat	135	12736,59	94,35			

Keterangan :

\*\* : Regresi sangat signifikan ( $41,54 > 6,78$  pada  $\alpha = 0,01$ )

ns : Regresi berbentuk linier ( $1,59 < 1,74$  pada  $\alpha = 0,01$ )

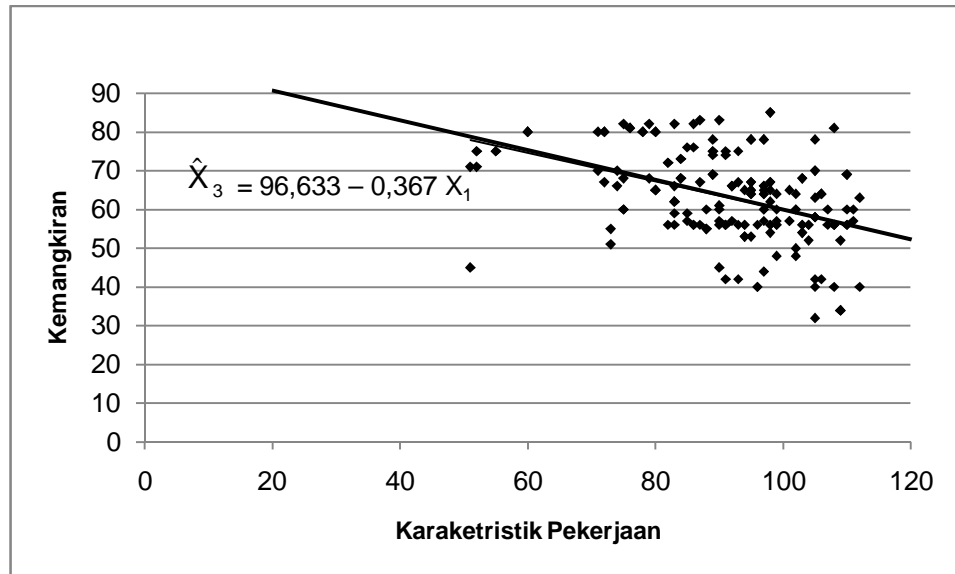
dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 96,633 - 0,367 X_1$ , untuk uji signifikansi diperoleh  $F_{hitung} = 41,54$  lebih besar dari pada  $F_{tabel} 6,78$  pada  $\alpha = 0,01$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 1,59 lebih kecil dari pada  $F_{tabel} = 1,74$  pada  $\alpha = 0,01$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka sebaran titik yang terestimasi

membentuk garis linier dapat diterima. Secara visual dapat dilihat pada gambar.4.4.



Gambar.4.4. Grafik Persamaan Regresi  $\hat{X}_3 = 96,633 - 0,367 X_1$

#### b. Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi Kemangkiran Atas Kepuasan Kerja

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kemangkiran dengan kepuasan kerja diperoleh konstanta regresi  $a = 82,415$  dan koefisien regresi  $b = -0,260$ . Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah  $\hat{X}_3 = 82,416 - 0,260 X_2$ . Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut untuk digunakan

dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linieritas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas disusun pada tabel ANAVA seperti terlihat pada tabel.4.7.

Tabel.4.7. ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas  
Persamaan Regresi  $\hat{X}_3 = 82,416 - 0,260 X_2$

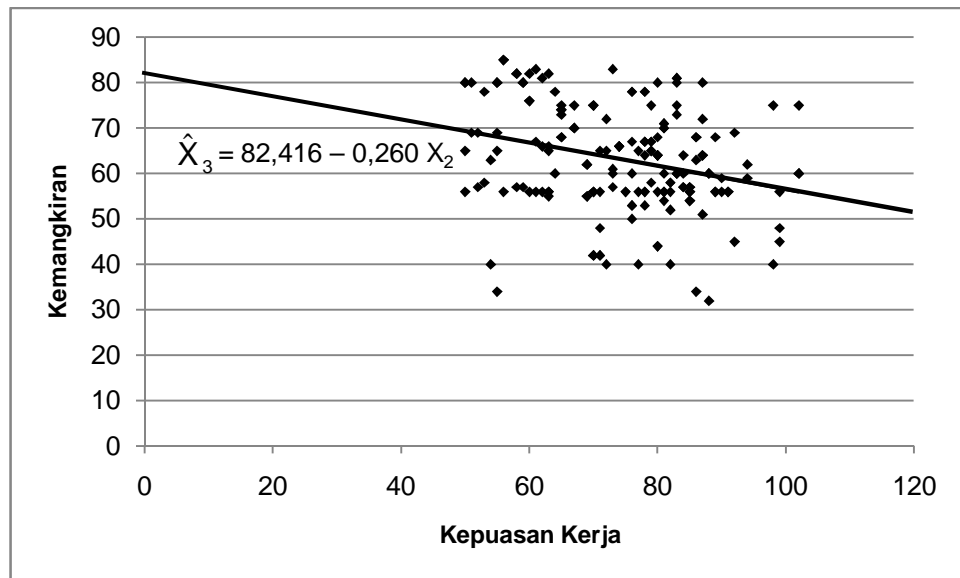
Sumber Varians	dk	JK	RJK	Uji F		
				$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Total	178	729592				
Koefisien a	1	706230,02	706230,02			
Regresi (bla)	1	1868,50	1868,50	15,30**	3,89	6,78
Sisa	176	21493,47	122,12			
Tuna Cocok	42	5977,65	142,33	1,23 <sup>ns</sup>	1,48	1,73
Galat	134	15515,82	115,79			

Keterangan :

- \*\* : Regresi sangat signifikan ( $15,30 > 6,78 \alpha = 0,01$ )
- ns : Regresi berbentuk linier ( $1,23 < 1,48$  pada  $\alpha = 0,05$ )
- dk : Derajat kebebasan
- JK : Jumlah kuadrat
- RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 82,416 - 0,260 X_2$ , untuk uji signifikansi diperoleh  $F_{hitung} = 15,30$  lebih besar dari pada  $F_{tabel} 6,78$  pada  $\alpha = 0,01$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 1,23 lebih kecil dari pada  $F_{tabel} = 1,48$  pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka sebaran titik yang terestimasi

membentuk garis linier dapat diterima. Secara visual dapat dilihat pada gambar.4.5.



Gambar.4.5. Grafik Persamaan Regresi  $\hat{X}_3 = 82,416 - 0,260 X_2$

**c. Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi Kepuasan kerja Atas Karakteristik pekerjaan**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kepuasan kerja dengan karakteristik pekerjaan diperoleh konstanta regresi  $a = 57,295$  dan koefisien regresi  $b = 0,189$ . Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah  $\hat{X}_2 = 57,295 + 0,189 X_1$ . Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan

dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linieritas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel.4.8.

Tabel.4.8. ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas  
Persamaan Regresi  $\hat{X}_2 = 57,295 + 0,189 X_1$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	Uji F		
				$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Total	178	1017865				
Koefisien a	1	990329,94	990329,94			
Regresi (bla)	1	1178,85	1178,85	7,87**	3,89	6,78
Sisa	176	26356,21	149,75			
Tuna Cocok	41	7143,78	174,24	1,22 <sup>ns</sup>	1,48	1,74
Galat	135	19212,43	142,31			

Keterangan :

\*\* : Regresi sangat signifikan ( $7,87 > 6,78$  pada  $\alpha = 0,01$ )

ns : Regresi berbentuk linier ( $1,22 < 1,48$  pada  $\alpha = 0,05$ )

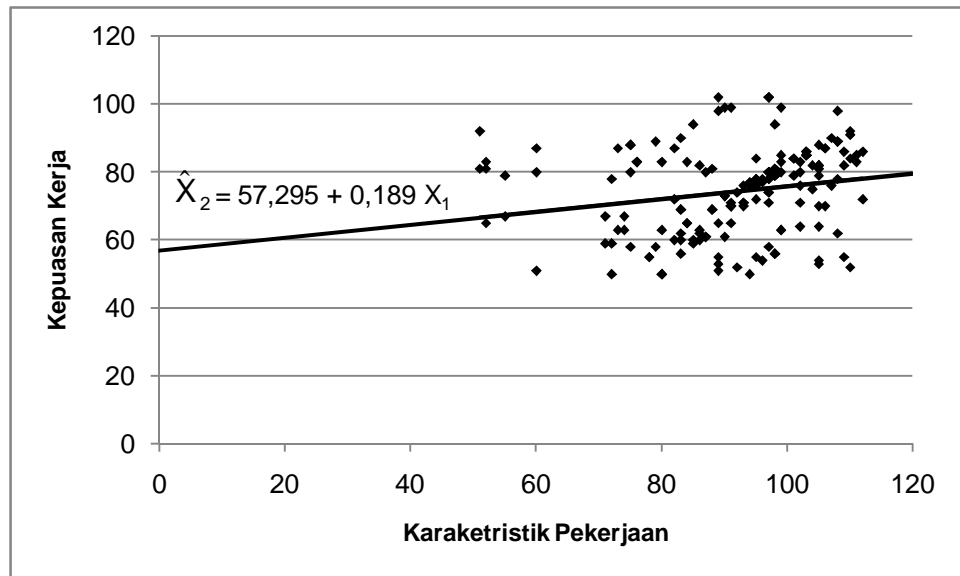
dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi  $\hat{X}_2 = 57,295 + 0,189 X_1$ , untuk uji signifikansi diperoleh  $F_{hitung} = 7,87$  lebih besar dari pada  $F_{tabel} 6,78$  pada  $\alpha = 0,01$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 1,22 lebih kecil dari pada  $F_{tabel} = 1,48$  pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka sebaran titik yang terestimasi

membentuk garis linier dapat diterima. Secara visual dapat dilihat pada gambar.4.6.



Gambar.4.6. Grafik Persamaan Regresi  $\hat{X}_2 = 57,295 + 0,189 X_1$

### C. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis data koefisien korelasi tiap pasangan variabel eksogen dan endogen sebagaimana terlampir, hasilnya disajikan dalam matriks koefisien korelasi sederhana sebagaimana ditampilkan.

Tabel.4.9. Matriks Koefisien Korelasi Sederhana antar Variabel

Matrik	Koefisien Parsial		
	$X_1$	$X_2$	$X_3$
$X_1$	1,000	0,207	-0,437
$X_2$		1,000	-0,283
$X_3$			1,000



Dari tabel.4.9. dapat terlihat bahwa korelasi antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja sebesar 0,207. Korelasi antara karakteristik pekerjaan dengan kemangkiran sebesar -0,437. Korelasi antara kepuasan kerja dengan kemangkiran sebesar -0,283.

Setelah koefisien korelasi tiap pasangan variabel diperoleh, selanjutnya dilakukan penghitungan koefisien jalur dengan mensubstitusikan nilai koefisien korelasi ke dalam persamaan rekursif menggunakan perhitungan matriks determinan, sehingga diperoleh nilai koefisien masing–masing jalur. Nilai  $t_{hitung}$  koefisien jalur yang diperoleh digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh yang diberikan oleh tiap variabel eksogen pada variabel endogen.

### **1. Hipotesis Pertama: Karakteristik pekerjaan Berpengaruh Langsung Negatif Terhadap Kemangkiran**

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_{31} \geq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} < 0$$

$H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ .

Hasil penghitungan koefisien jalur untuk menguji hipotesis diatas disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel.4.10. Koefisien Jalur Pengaruh Karakteristik pekerjaan Terhadap Kemangkiran

Pengaruh langsung	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
$X_1$ terhadap $X_3$	-0,437	-5,831**	-1,974	-2,604

\*\* koefisien jalur sangat signifikan  $t_{hitung} = -5,831 < t_{tabel} = -2,604$  pada  $\alpha=0,01$

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kemangkiran, nilai koefisien jalur sebesar -0,437 dimana nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar -5,831. Nilai Koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar -2,604. Oleh karena nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh secara langsung terhadap kemangkiran dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis pertama menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh secara langsung negatif terhadap kemangkiran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemangkiran dipengaruhi secara langsung negatif oleh karakteristik pekerjaan. Dengan demikian kesesuaian karakteristik pekerjaan mengakibatkan penurunan pada kemangkiran.

## 2. Hipotesis Kedua: Kepuasan kerja Berpengaruh Langsung Negatif Terhadap Kemangkiran

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_{32} \geq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} < 0$$

$H_0$  ditolak , jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ .

Hasil penghitungan koefisien jalur untuk menguji hipotesis diatas disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel.4.11. Koefisien Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kemangkiran

Pengaruh langsung	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
$X_2$ terhadap $X_3$	-0,283	-2,964**	-1,974	-2,604

\*\* koefisien jalur sangat signifikan  $t_{hitung} = -2,964 < t_{tabel} = -2,604$  pada  $\alpha=0,01$

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kemangkiran, nilai koefisien jalur sebesar -0,283 dan nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar -2,964 sedangkan nilai koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar -2,604. Oleh karena nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai koefisien  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kemangkiran dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis kedua menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung negatif terhadap kemangkiran. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kemangkiran dipengaruhi secara langsung negatif oleh kepuasan kerja. Dengan demikian peningkatan kepuasan kerja mengakibatkan penurunan pada kemangkiran.

### 3. Hipotesis Ketiga: Karakteristik pekerjaan Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kepuasan kerja

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

$H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Hasil penghitungan koefisien jalur untuk menguji hipotesis diatas disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel.4.12. Koefisien Jalur Pengaruh Karakteristik pekerjaan Terhadap Kepuasan kerja

Pengaruh langsung	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
$X_1$ terhadap $X_2$	0,207	2,806**	1,974	2,604

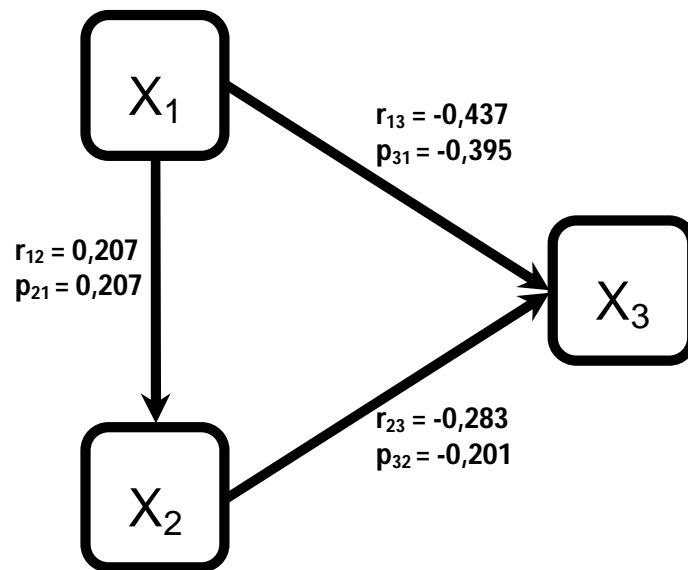
\*\* koefisien jalur sangat signifikan  $t_{hitung} = 2,806 > t_{tabel} = 2,604$  pada  $\alpha=0,01$

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja, nilai koefisien jalur sebesar 0,207 dimana nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 2,806. Nilai Koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,604. Oleh karena nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis ketiga memberikan temuan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh secara langsung positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara langsung positif oleh karakteristik pekerjaan. Dengan demikian kesesuaian pada karakteristik pekerjaan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja.

Hasil penghitungan analisis jalur (*path analysis*) berdasarkan model empiris penelitian ini ditampilkan dalam diagram pada gambar.

4.7.



Gambar.4.7. Model Empiris Antar Variabel

#### D. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dibahas dan kajian empiris di atas, berikut dibahas hasil penelitian sebagai upaya untuk melakukan sintesis antara kajian teori dengan temuan empiris. Adapun secara rinci pembahasan hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut:

##### 1. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kemangkiran

Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung negatif karakteristik pekerjaan terhadap kemangkiran. Hasil analisa korelasi sederhana antara karakteristik

pekerjaan dengan kemangkiran diperoleh koefisien korelasi sebesar -0,437 dan nilai koefisien jalur sebesar -0,395. Nilai ini memberikan pengertian bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kemangkiran sangat kuat. Hasil ini sesuai dengan pendapat para ahli, diantaranya Daft yang menulis bahwa:

*The impact of the five job characteristics on the psychological states of experienced meaningfulness, responsibility, and knowledge of actual results leads to the personal and work outcomes of high work motivation, high work performance, high satisfaction, and low absenteeism and turnover.<sup>1</sup>*

Menjelaskan bahwa pengaruh dari lima karakter pekerjaan dengan pengalaman yang bermakna, tanggung jawab, dan pengetahuan dapat mendorong motivasi kerja, kinerja tinggi, kepuasan kerja, dan rendahnya kemangkiran dan *turnover*.

Greenberg dan Baron juga mengungkap hal senada, bahwa karakteristik pekerjaan mampu mengurangi tingkat kemangkiran.

*The job characteristics model specifies that the three critical psychological states affect various personal and work outcomes—namely: people’s feeling of motivation, the quality of work performed, satisfaction with work, absenteeism and turnover.<sup>2</sup>*

Pernyataan tersebut memuat bahwa karakteristik pekerjaan menunjukkan tiga keadaan psikologis yang menentukan ini

---

<sup>1</sup> Richard L. Daft, *Management, 8<sup>th</sup> Edition* (Mason: Thomson South-Western, 2008), h. 543.

<sup>2</sup> Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations-ninth edition* ( New Jersey: Pearson-Prentice Hall, 2008), h. 278.

mempengaruhi berbagai keluaran pribadi dan hasil kerja, yaitu perasaan orang untuk motivasi, kualitas kinerja, kepuasan dengan pekerjaan, kemangkiran dan *turnover*.

Dubrin menjelaskan bahwa lima karakteristik pekerjaan bisa mempengaruhi rendahnya kemangkiran.

*Five characteristics of jobs improve employee motivation, satisfaction, and performance: skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback. These characteristics relate to critical psychological states, which in turn lead to outcomes such as internal motivation, satisfaction, low absenteeism, and high quality.*<sup>3</sup>

Lima karakteristik dalam pekerjaan, yaitu keaneka ragaman ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kinerjanya. Karakteristik ini berhubungan dengan dengan kondisi psikologis, dimana hal ini dapat mempengaruhi pada keluaran sikap, yaitu motivasi *internal*, kepuasan kerja, rendahnya kemangkiran dan kualitas tinggi.

George dan Jones menulis tentang pengaruh karakteristik pekerjaan pada kemangkiran, "*how jobs are designed along five core dimensions can affect intrinsic motivation, job performance, job*

---

<sup>3</sup> Andrew J. DuBrin, *Essentials of Management 9<sup>th</sup> Edition* (Mason: Cengage Learning, 2012), h. 257



*satisfaction, and absenteeism and turnover rates.*<sup>4</sup> Pekerjaan dirancang menggunakan lima karakteristik yang mempengaruhi motivasi *internal*, kinerja, kepuasan kerja, tingkat kemangkiran, dan tingkat perpindahan kerja.

Luthans juga menjelaskan mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan pada kemangkiran:

*Overall, the job characteristics model represents a way to predict employee motivation and satisfaction and hopefully organizational outcomes such as quality of work and absenteeism/turnover.*<sup>5</sup>

Model Karakteristik pekerjaan merepresentasikan jalan untuk memprediksi pengaruhnya pada motivasi karyawan dan kepuasan serta *output* organisasi yang lain seperti kualitas kehidupan kerja dan kemangkiran atau perpindahan kerja.

Karakteristik pekerjaan yang diusulkan dalam penelitian ini merupakan bagian dari atribut pekerjaan yang memperhitungkan dimensi pekerjaan yaitu keanekaragaman keterampilan dan otonomi, dan dimensi interpersonal yaitu signifikansi tugas dan umpan balik dari setiap guru pada SMA Negeri Kota Bogor. Menggunakan instrumen yang di sebarakan oleh peneliti memberikan informasi bahwa

---

<sup>4</sup> Jennifer M. George dan Gareth Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> Edition* (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012), h. 199

<sup>5</sup> Fred Luthans, *Organizational behavior : An Evidence-Based Approach, 12<sup>th</sup> Edition* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011), h. 192.

kemangkiran pada guru terjadi di sebabkan karena guru masih memiliki kelemahan berkaitan dengan penggunaan variasi metode pembelajaran, penggunaan media pembelajaran, dan kekurangan dalam hal keterampilan memanfaatkan berbagai jenis sumber pengetahuan yang diperlukan untuk pengembangan kegiatan pembelajaran.

Guru harus dapat melaksanakan pembelajaran sesuai dengan standar yang ditetapkan namun dapat berinovasi demi pembelajaran yang tidak terbatas pada orientasi tekstual namun juga aspek kontekstual harus diperhatikan sehingga dapat dipahami oleh peserta didik aspek nyata dari pelajaran yang disajikan. Adanya kelemahan dalam mengaplikasikan karakteristik pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam penelitian ini menyebabkan terjadinya kemangkiran pada guru.

## **2. Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kemangkiran**

Dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung negatif kepuasan kerja terhadap kemangkiran. Hasil analisa korelasi sederhana antara kepuasan kerja dengan kemangkiran diperoleh koefisien korelasi sebesar -0,283 dan nilai koefisien jalur sebesar -0,201. Nilai ini memberikan pengertian

bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kemangkiran sangat kuat. Hasil tersebut didukung dengan pendapat Jex mengungkapkan, *“to a large extent, organizational psychologists have focused on affective predictors of absenteeism, such as job satisfaction and organizational commitment.”*<sup>6</sup> Psikologi organisasi fokus pada hal yang memprediksi kemangkiran, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Hellriegel dan Slocum menjelaskan mengenai hal yang mempengaruhi kemangkiran, *“low job satisfaction can result in costly turnover, absenteeism, tardiness, and even poor mental health.”*<sup>7</sup> Rendahnya kepuasan kerja dapat mengakibatkan kepindahan kerja, kemangkiran, kerajinan, dan bahkan gangguan kejiwaan.

Sedangkan Schermerhorn mengungkapkan, *“job satisfaction influences withdrawal behaviors such as absenteeism, turnover, day dreaming and cyber loafing.”*<sup>8</sup> Kepuasan kerja mempengaruhi sikap menyimpang seperti kemangkiran, kepindahan kerja, melamun, dan penyimpangan dunia maya.

Rainey menulis pengaruh kepuasan kerja terhadap kemangkiran:

---

<sup>6</sup> Steve M. Jex, *Organizational Psychology: a Scientist-Practitioner Approach* (New York: John Wiley & Sons, 2002), h. 156.

<sup>7</sup> Don Hellriegel dan John W. Slocum, Jr., *Principles of Organizational Behavior 12<sup>th</sup> Edition* (Mason: South-Western Cengage Learning, 2009), h.88

<sup>8</sup> John R. Schermerhorn, Jr. et. al., *Organizational Behavior, 11<sup>th</sup> Edition* (USA: John Wiley & Sons, Inc., 2011), h. 79.

*In spite of these complexities, job satisfaction figures very importantly in organizations. Distinct from motivation and performance, it can nevertheless influence them, as well as other important behaviors, such as turnover and absenteeism.<sup>9</sup>*

Kepuasan kerja merupakan figur yang sangat penting dalam organisasi. Dimulai dari motivasi dan kinerja, kepuasan kerja dapat mempengaruhi sikap kerja lainnya yaitu perpindahan kerja dan kemangkiran.

Kepuasan kerja yang diusulkan dalam penelitian ini diantaranya perasaan terhadap penghargaan atas hasil kerja, perasaan terhadap pencapaian hasil kerja, dan perasaan terhadap pengakuan atas hasil pekerjaan. Keseluruhan dari upaya pengukuran dilakukan melalui instrumen pada penelitian ini menunjukkan bahwa kemangkiran pada guru terjadi di sebabkan masih kurangnya apresiasi positif terhadap prestasi atau capaian kerja guru baik oleh pimpinan maupun oleh rekan sejawat. Kemangkiran juga di dorong oleh kurangnya kesempatan guru untuk diikutsertakan ke berbagai pendidikan dan pelatihan, selain itu kurangnya kesempatan guru untuk memperoleh promosi peningkatan jabatan secara professional juga mendorong kemangkiran terjadi. Kekurangan pada kepuasan kerja guru ini yang terus menjadikan kemangkiran masih dapat terjadi.

---

<sup>9</sup> Hal G. Rainey, *Understanding And Managing Public Organizations* (San Francisco: John Wiley & Sons, 2009), h. 301

### 3. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan kerja

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisa korelasi sederhana antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,207 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,207. Nilai ini memberikan pengertian bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sangat kuat.

Hasil tersebut sesuai dengan pernyataan Armstrong menjelaskan pengaruh karakteristik pekerjaan pada kepuasan kerja:

*A useful perspective on the factors affecting job design and motivation is provided by Hackman and Oldham's (1974) job characteristics model. They suggest that the 'critical psychological states' of 'experienced meaningfulness of work, experienced responsibility for outcomes of work and knowledge of the actual outcomes of work' strongly influence motivation, job satisfaction and performance.<sup>10</sup>*

Faktor-faktor dalam rancangan pekerjaan dan motivasi yaitu yang tertuang dalam model karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi keluaran pekerjaan yang secara kuat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

---

<sup>10</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 11<sup>th</sup> Edition (Philadelphia: Kogan Page, 2009), h. 487

Locke menulis:

*All five intrinsic job characteristics were strong predictors of employee job satisfaction. Moreover, these core characteristics were generally found to be significant predictors of other attitudinal criteria, such as organizational commitment and work motivation, as well as behavioral, job performance outcomes.*<sup>11</sup>

Lima karakteristik pekerjaan merupakan hal yang kuat untuk mempengaruhi kepuasan kerja. Lima hal utama dalam karakteristik pekerjaan juga merupakan hal signifikan yang memprediksi sikap kerja lainnya, yaitu komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja.

Menurut Robbins dan Coulter, "*job characteristics model identifies five core job dimensions, their interrelationships, and their impact on employee productivity, motivation, and satisfaction*".<sup>12</sup> Model karakteristik pekerjaan menunjuk lima dimensi inti pekerjaan, keterkaitannya dan pengaruhnya terhadap produktivitas pegawai, motivasi dan kepuasan.

Karakteristik pekerjaan pada guru SMA Negeri Kota Bogor meliputi kesesuaian penilaian antara yang dilakukan oleh guru dan hasil belajar peserta didik dapat dipertanggungjawabkan oleh kedua pihak baik peserta didik dan guru itu sendiri. Capaian siswa dalam

---

<sup>11</sup> Edwin Locke, *Hand Book of Principles Organization Behavior Indispensible Knowledge for Evidence-Based Management, 2<sup>nd</sup> Editions* (West Sussex: John Wiley and son, 2009), h. 111.

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management, 11<sup>th</sup> Edition* (New Jersey: Pearson Education., 2012), h. 438.

yang mampu mencapai kriteria ketuntasan minimal (KKM) yang memuaskan memberikan efek kepuasan kerja kepada guru. Hal ini berarti kepuasan kerja didorong oleh karakteristik pekerjaan guru di SMA Negeri Kota Bogor, sebagaimana diukur menggunakan instrumen penelitian yang telah dibuat oleh peneliti.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil data penelitian dan hasil analisis data penelitian yang telah dibahas pada bab IV dengan semua persyaratan analisis data yang meliputi galat taksiran, uji linieritas serta keberartian regresi telah dipenuhi, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung negatif terhadap kemangkiran. Artinya kesesuaian karakteristik pekerjaan yang dirasakan guru mengakibatkan penurunan kemangkiran guru SMA Negeri di Kota Bogor.
2. Kepuasan kerja berpengaruh langsung negatif terhadap kemangkiran. Artinya peningkatan kepuasan kerja mengakibatkan penurunan kemangkiran guru SMA Negeri di Kota Bogor.
3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Artinya kesesuaian karakteristik pekerjaan yang dirasakan guru mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja guru SMA Negeri di Kota Bogor.



## **B. Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan di atas bahwa penelitian ini: 1) karakteristik pekerjaan berpengaruh secara langsung negatif terhadap kemangkiran, 2) kepuasan kerja berpengaruh secara langsung negatif terhadap kemangkiran, dan 3) karakteristik pekerjaan berpengaruh secara langsung positif terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu kemangkiran dapat diturunkan dengan karakteristik pekerjaan yang sesuai dan kepuasan kerja yang akurat dari guru SMA Negeri di Kota Bogor. Dengan demikian upaya yang dapat dilakukan, yaitu:

### **1. Upaya Menurunkan Kemangkiran Melalui Karakteristik Pekerjaan Yang Sesuai.**

Dalam menghadapi masalah kemangkiran melalui karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan yang usulkan peneliti dalam penelitian ini merujuk pada atribut pekerjaan yang memperhitungkan dimensi pekerjaan dan dimensi interpersonal dari setiap guru. Terdapat beberapa hal dalam dimensi yang dimaksud ini sehingganya mampu memperngaruhi kemangkiran pada guru, dalam hal ini untuk mengatasi terjadinya kemangkiran yang tinggi maka perlu diupayakan agar guru dapat mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan yang mampu meningkatkan keterampilan mengajarnya dan kemampuannya untuk memberikan

penilaian terhadap hasil kerja peserta didik. Guru harus dapat melaksanakan pembelajaran sesuai dengan standar yang ditetapkan namun dapat berinovasi demi pembelajaran yang tidak terbatas pada orientasi tekstual namun juga aspek kontekstual harus diperhatikan sehingga dapat dipahami oleh peserta didik aspek nyata dari pelajaran yang disajikan. Adanya keinginan untuk melaksanakan upaya ini maka kemangkiran pada guru dapat diturunkan.

Kreativitas guru dituntut agar mampu melakukan variasi dalam pembelajaran, namun tidak terbatas pada saat kegiatan belajar mengajar di kelas saja tetapi guru harus mampu mengaplikasikan inovasi dan pengetahuannya untuk dapat menyelesaikan beban tugas struktural apa bila dimiliki oleh guru. Berbagai upaya yang diusulkan oleh peneliti ini untuk dapat mencapai kesesuaian karakteristik pekerjaan demi menurunkan tingkat kemangkiran guru.

## **2. Upaya Menurunkan Kemangkiran Melalui Kepuasan Kerja.**

Upaya menekan kemangkiran juga dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan kerja guru. Upaya yang diusulkan yaitu dengan pemberian penghargaan dalam bentuk sertifikat setiap

guru mengikuti kegiatan di sekolah atau mengikuti kegiatan dalam rangka mewakili sekolah.

Selain itu rekan sejawat guru harus mampu saling mendorong dan selalu mengapresiasi capaian kerja sekecil apapun yang diraih oleh guru lainnya, hal ini mampu menciptakan suasana yang positif di dalam sekolah sehingga setiap guru ingin berusaha bersaing dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai kinerja tinggi sehingga meningkatkan kepuasan kerja guru.

### **C. Saran**

Berdasarkan temuan penelitian yang mengisyaratkan pada beberapa implikasi, maka ditawarkan beberapa saran, yaitu:

#### **1. Saran Bagi Khasanah Keilmuan.**

Penelitian ini membuktikan kebenaran dan keajegan teori para ahli bahwa kemangkiran meningkat apabila faktor karakteristik pekerjaan yang tidak sesuai dan kepuasan kerja yang tidak akurat. Meskipun demikian kemangkiran juga ditingkatkan oleh faktor-faktor lain di organisasi. Sehingga kedepannya penelitian mengenai kemangkiran dapat lebih dikembangkan berdasarkan atribut karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan perilaku organisasi lainnya, dalam rangka menambah khasanah keilmuan.

## **2. Saran Praktis Menurunkan Kemangkiran.**

Berikut beberapa saran praktis dalam upaya menurunkan tingkat kemangkiran guru, yaitu:

1. Bagi guru SMA Negeri Kota Bogor agar dalam melaksanakan tugas guru harus terus menerus mengasah keterampilan mengajarnya demi mencapai pembelajaran yang efektif. Guru juga harus mampu melakukan inovasi tidak hanya dalam kegiatan belajar mengajar pada saat di kelas namun menerapkan inovasi dan pengetahuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan beban tugas struktural ataupun tugas tambahan yang menjadi tanggungjawabnya.
2. Bagi Kepala Sekolah di SMA Negeri Kota Bogor, pimpinan harus mampu memberikan apresiasi kepada prestasi setiap guru. Penghargaan ini dapat berupa pujian lisan disaat pelaksanaan upacara bendera, rapat guru atau hingga dalam kegiatan informal lainnya. Selain penghargaan lisan guru tentunya mengharapkan bentuk penghargaan baik melalui sertifikat atau lainnya demi memberikan efek yang dapat meningkatkan motivasi diri guru. Beberapa hal dalam saran ini mampu membentuk pribadi guru menjadi lebih positif dalam melaksanakan pekerjaannya sehingganya mampu menyelesaikan setiap tugas dengan optimal.

3. Bagi SMA Negeri Kota Bogor harus mempunyai peraturan yang jelas mengenai pemberian sanksi kepada guru yang terlambat datang atau tidak hadir pada hari kerja. Dengan adanya peraturan yang jelas maka kemangkiran dapat ditekan. Sistem absensi juga perlu dibenahi, sistem absensi *finger print* yang ada untuk dapat di pergunakan secara optimal, dan pengawasan oleh kepala sekolah serta sesama rekan sejawat guru harus ada jika ingin strategi penekanan kemangkiran ini diupayakan. Setiap semester harus ada rapat evaluasi tentang jumlah kemangkiran yang terjadi. Seluruh saran praktis ini diharapkan dapat menjadi kontrol tingkat kemangkiran guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abush, R. dan E. J. Burkhead, “ *Job stress and midlife working women: relationships among personality type, job characteristics and job tension*”. *Journal of Counseling Psychology*, 31, 36-44, 1984, h. 75.
- Amarullah, Amril dan Ayatullah Humaeni. *Bolos, Guru Sekolah di Bogor Terjaring Razia*, VIVA news. <http://metro.news.viva.co.id/> (diakses 6 November 2014).
- Anderson, Neil et. Al. *Handbook of Industrial: Work and Organizational Psychology*. London: SAGE Publications, 2001.
- Armstrong, Michael. *Armstrong’s handbook of human resource management practice, 11<sup>th</sup> Edition*. Philadelphia: Kogan Page, 2009.
- Beardwell, Holden, dan Claydon. *Human Resources Management*. Essex: Pearson Education, 2004.
- Cascio, Wayne dan John Boudreau. *Investing In People: Financial Impact of Human Resource Initiatives 2<sup>nd</sup> Edition*. New Jersey: Pearson Education, 2011.
- Colquitt, Jason, Jeffrey A. LePine dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill, 2009.
- Daft, Ricard L. *Management, 8<sup>th</sup> Edition*. Mason: Thomson South-Western, 2008.
- Douglas, Paul H. *Absenteeism in Labor*. in shared digital library JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2142029> (diakses 28 Februari 2014).
- Dubrin, Andrew. *Essentials of Management 9<sup>th</sup> Edition*. Mason: Cengage Learning, 2012.
- Fitz, Jac Fitz. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance 2<sup>nd</sup> Edition*. New York: AMACOM, 2009.
- Frankel, Emil. *Labor Absenteeism*. in the shared digital library JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/1823306> (diakses 28 Februari 2014).
- George, Jennifer M. dan Gareth Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012.

- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations-ninth edition*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall, 2008.
- Griffin, Ricky W. dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*, 8th Edition. Boston: Houghton Mifflin, 2007.
- Hellriegel, Don dan John W. Slocum, Jr. *Organizational Behavior*, 13<sup>th</sup> Edition. USA: South-Western Cengage Learning, 2011.
- Ivancevich, John M, Robert Konopaske dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 8th Edition. New York: McGraw-Hill, 2008.
- Ivanovic, A dan P. H. Collin. *Dictionary of Human Resources and Personnel Management 3<sup>rd</sup> Edition*. London: A & C Black Publishers, 2006.
- Jex, Steve M., *Organizational Psychology: a Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- Johari, Johanim et.al. *The Dimension of Job Characteristics: A Validation Study of Malaysian Context*, *Journal of International Business Management*, Vol 5(2), 2011, hh 91-103 <http://www.medwelljournals.com> (diakses 28 November 2013)
- Judge, Timothy A dan Ryan Klinger. *Job Satisfaction and Subjective Well Being at Work*, <http://timothy-judge.com>, (diakses 8 desember 2013)
- Kadir. *Statistika untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Rosemata, 2010.
- Kondalkar, V. G. *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International, 2007.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: Mc Graw Hill, 2008.
- Lantipo, Yuliana. *Hari Pertama Masuk Kerja Banyak PNS Mangkir*, Sinar Harapan. Co, <http://sinarharapan.co/news/read/23308/hari-pertama-kerja-banyak-pns-mangkir> (diakses 7 November 2014)
- Locke, Edwin. *Hand book of principles Organization behavior indispensable knowledge for evidence-based management 2nd editions*. West Sussex: John Wiley and son, 2009.
- Luthans, Fred. *Organizational behavior : an evidence-based approach*, 12<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.
- Margono, S. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005.

- McShane, Steven L dan Mary Ann Von Glinow. *Organizational behavior : emerging knowledge and practice for the real world* 5th ed. New York : McGraw Hill Companies Inc, 2010.
- Mullin, Laurie J. *Management and Organizational Behaviour Ninth edition*. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2010.
- Pilbeam, Stephen dan Marjorie Corbridge. *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice 3<sup>rd</sup> Edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2006.
- Rainey, Hal G. *Understanding And Managing Public Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2009.
- Redaksi, *Tak Ngantor Saat Libur Semester, Guru Langgar PP 53/2010*, Batam Today, <http://www.batamtoday.com/berita31552> (Diakses 7 November 2014).
- Ridwan dan Engkos A. Kuncoro, *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 44.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, *Management, 11th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior, 11th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2013.
- Schermerhorn, John R., Jr, et. al., *Organizational Behavior, 11th Edition*. Danvers: John Wiley & Sons, Inc, 2010.
- Schneider, Benjamin dan D. Brent Smith. *Personality and organizations*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2004.
- Schuurman, Jasper. *Job Characteristics, Health and Satisfaction*. Rotterdam: Netspar, 2011.
- Silverthorne, Colin P. *Organizational Psychology In Cross-Cultural Perspective*. New York: New York University Press, 2005.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- The World Bank, "*World Development Report 2004 - Making Services Work for Poor People*" (Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2004), hh. 258-267.



Tunner, A.N. Turner dan P.R. Lawrence. *Industrial Job and the Worker : An Investigation of response of attribute*. Cambridge: Havard University Press, 1965.

Wagner, John A., *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage, 5<sup>th</sup> Edition*. New York: Routledge, 2010.