

BAB V

PENUTUP

Sebagai bagian akhir dari penulisan tesis ini, dalam bab V ini, penulis akan membuat kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial bagi Dinas Pertanian dan Perkebunan di Provinsi Nusa Tenggara Timur, keterbatasan penelitian dan saran bagi penelitian selanjutnya.

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi, *role ambiguity* terhadap kepuasan kerja PNS DISTANBUN di Provinsi NTT dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, yang dimoderasi oleh *role ambiguity*. Data yang diolah menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan valid dan andal. Dari hasil analisis data, maka diperoleh beberapa kesimpulan, antara lain yaitu:

1. Dari hasil analisa regresi berganda diperoleh kesimpulan bahwa, *affective* dan *normative commitment* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan *continuance commitment* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja PNS DISTANBUN di Provinsi NTT.
2. Dari hasil analisa regresi sederhana diperoleh kesimpulan bahwa, *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja PNS DISTANBUN di Provinsi NTT.
3. Dari hasil regresi dengan variabel pemoderasi *role ambiguity*, diperoleh hasil bahwa *role ambiguity* mampu memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Dari hasil analisis regresi dengan variabel pemoderasi, diketahui bahwa variabel moderasi *role ambiguity* dapat menurunkan pengaruh positif dari *affective* dan *normative commitment* terhadap kepuasan kerja pegawai, dan menguatkan pengaruh negatif dari *continuance commitment* terhadap kepuasan kerja PNS DISTANBUN di Provinsi NTT.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan penelitian ini diperoleh bukti bahwa *affective commitment* dan *normative commitment* memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja yang menyebabkan meningkatnya tingkat kepuasan kerja pegawai, sedangkan *continuance commitment* memiliki pengaruh yang negatif, sehingga menyebabkan menurunnya tingkat kepuasan kerja pegawai

DISTANBUN Provinsi NTT. Pegawai yang memiliki *affective commitment* yang tinggi cenderung untuk bekerja keras dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang telah diberikan kepadanya, dimana ia akan melaksanakan tugas melebihi kewajiban formal yang ditentukan apabila karyawan mendapatkan rasa kepuasan dalam pekerjaan. Pegawai yang telah memiliki ikatan emosional dengan organisasi secara mendalam akan merasa puas akan pekerjaan yang dilakukannya, dimana pegawai tersebut akan berusaha memajukan DISTANBUN di Provinsi NTT. Hal ini terlihat dari analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) dalam Renstra DISTANBUN 2009-2013, dimana salah satu *strengths* atau kekuatan dinas tersebut adalah tersedianya SDM DISTANBUN Provinsi NTT yang secara kualitatif cukup memadai sehingga terbentuklah suatu organisasi dinas yang menangani pembinaan pertanian tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan di tingkat kabupaten/kota se Provinsi NTT, sehingga terdapat kemajuan di dinas ini, dalam hal pembinaan pertanian dan perkebunan.

Pegawai yang memiliki *normative commitment* yang tinggi memiliki perasaan wajib dalam melaksanakan tugas atas apa yang telah diterimanya (pelatihan tambahan, bantuan biaya studi, atau bahkan hal-hal yang sifatnya sangat pribadi, seperti pemberian izin untuk kepentingan keluarga), hal ini berdampak pada meningkatnya loyalitas terhadap DISTANBUN Provinsi NTT dan membuat rasa puas akan pekerjaannya pun meningkat. Hal ini juga tergambar dari hasil analisa SWOT dalam Renstra DISTANBUN 2009-2013, dimana salah satu aspek kekuatan dinas ini adalah adanya loyalitas pegawai terhadap pimpinan dan organisasi.

Pegawai yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi bertahan pada institusi mereka karena mereka tidak mau kehilangan hak khusus setelah pensiun – seperti uang pensiun atau beberapa kenyamanan lain yang telah mereka terima selama ini serta sulitnya bagi mereka untuk mendapatkan pekerjaan di luar. Pegawai yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lainnya, sehingga mereka mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Hal ini berdampak pada rasa puas atas pekerjaan yang mereka lakukan, dimana usaha yang tidak maksimal dalam menjalankan tugas, membuat rasa puas akan pekerjaan menjadi menurun. Ketidakpuasan atas pekerjaan ini, akan berdampak pada disiplin pegawai, dimana meningkatnya absensi pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil analisis SWOT dalam Renstra DISTANBUN 2009-2013, dimana salah satu kelemahan dinas ini adalah tingkat kedisiplinan SDM (pegawai) yang rendah, dilihat dari tingkat absensi pegawai yang tinggi.

Dengan melihat penjelasan diatas, maka tentu DISTANBUN Provinsi NTT ingin agar para pegawainya memiliki komitmen *affective* dan *normative* yang tinggi, yang berdampak pada meningkatnya tingkat kepuasan kerja PNS DISTANBUN Provinsi NTT, yang menyebabkan keuntungan bagi organisasi, untuk itu perlu menjadi perhatian kepala bidang dan kepala-kepala seksi ditiap unit yang ada di DISTANBUN Provinsi NTT, untuk meningkatkan tingkatan kepuasan kerja pegawai, melalui peningkatan tingkatan komitmen *affective* dan *normative*, serta penurunan tingkatan komitmen *continuance*. Untuk mencegah dampak yang tidak diinginkan mengenai tingkat komitmen *continuance* lebih tinggi disarankan bagi manajemen di DISTANBUN Provinsi NTT untuk menciptakan “taruhan sampingan” yang membantu perkembangan keberlanjutan tapi secara lebih penting pada pemberian alasan ekonomis, mereka termasuk penilaian keuntungan yang nyata dan tidak nyata (Stephen, Dawley dan Stephen 2004; dalam Putranta, 2012). Keuntungan yang tidak nyata ini, dapat diberikan dengan secara aktif menunjukkan perhatian kelembagaan bagi kesejahteraan orang-orang. Ini dapat dicapai dengan memberi suasana yang dikenal yang memudahkan setiap pegawai saling peduli misalnya, melalui pembagian dukungan psikologis saat karyawan menghadapi waktu-waktu yang buruk. Perhatian kepada kesejahteraan karyawan mungkin dirasa karyawan menjadi biaya psikologis dengan meninggalkan pekerjaan mereka. Mungkin bahwa perhatian dianggap sebagai sesuatu mengenai nilai ekonomis bagi karyawan yang mungkin tidak diperoleh dimanapun (Putranta, 2012).

Jika para karyawan merasakan organisasi mereka perhatian dengan kesejahteraan orang-orang baik di dalam atau luar lembaga, maka mereka akan mengalami perasaan positif terhadap organisasi mereka. Ini akan mengarahkan untuk membalas dengan komitmen sebagai perwujudan pertukaran afeksi yang sebaliknya meningkatkan perasaan afektif mereka. Pegawai yang memutuskan tinggal dalam organisasi karena adanya pengaruh dari pengalaman yang didapat dalam organisasi, mungkin merasa wajib untuk tetap melakukan pekerjaannya (normatif) untuk membayar kembali organisasi yang telah memberikan pengalaman seperti itu (Meyer dan Smith 2000; dalam Putranta, 2012). Dengan kata lain, dengan menawarkan keuntungan *tangible* (nyata) dan *non-tangible* (tidak nyata) akan juga mengembangkan komitmen normatif pegawai

Dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, kepala bidang dan kepala-kepala seksi ditiap unit yang ada di DISTANBUN Provinsi NTT, perlu memperhatikan masalah yang terjadi

didalam organisasi yakni *role ambiguity* yang dialami oleh pegawai DISTANBUN Provinsi NTT, terjadi karena adanya perubahan struktur organisasi DISTANBUN Provinsi NTT pada tahun 2009, yang menyangkut pelimpahan pegawai dari kabupaten ke provinsi, dimana pegawai yang mengalami *role ambiguity* ini tidak mengetahui apa yang harus dikerjakan, di unit yang baru dan terjadi penumpukan pegawai di unit tersebut yang mengakibatkan tugas yang semestinya bisa dikerjakan satu orang, sekarang dikerjakan oleh dua sampai tiga orang sehingga para pegawai mengalami *role ambiguity* dalam menjalankan tugas tersebut. Selain pegawai dari kabupaten ke provinsi yang mengalami *role ambiguity*, pegawai tetap di DISTANBUN Provinsi NTT, juga mengalami *role ambiguity*, hal ini terlihat dari Analisa SWOT dalam Renstra DISTANBUN 2009-2013, dimana salah satu aspek kelemahannya kurangnya pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan teknis, sehingga berdampak pada rendahnya kualitas SDM (pegawai) dan kurangnya pemahaman pegawai mengenai tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

Role ambiguity ini dapat melemahkan pengaruh positif komitmen affective dan normative terhadap kepuasan kerja pegawai, serta menguatkan pengaruh negatif komitmen continuance terhadap kepuasan kerja PNS DISTANBUN Provinsi NTT. Sebaliknya pengaruh positif dari komitmen organisasi (*affective* dan *normative*) karyawan terhadap kepuasan kerja akan kuat apabila karyawan memahami peran yang mereka jalankan dalam organisasi, sedangkan pengaruh negatif dari komitmen organisasi (*continuance commitment* karyawan terhadap kepuasan kerja akan melemah apabila karyawan memahami peran yang mereka jalankan dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa hal tersebut maka penting bagi kepala bidang dan kepala-kepala seksi untuk memperhatikan dampak positif dari komitmen *affective dan normative*, serta dampak negatif dari komitmen *continuance* terhadap kepuasan kerja pegawai, juga memperhatikan dampak *role ambiguity* yang dialami oleh pegawai yang berdampak pada pengaruh komitmen *affective, normative* dan *continuance*, terhadap kepuasan kerja pegawai, serta mencari solusi yang baik agar dapat menurunkan dampak dari *role ambiguity* terhadap komitmen organisasi atau merubahnya menjadi kejelasan peran, yang berdampak pada meningkatnya tingkat kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu ada beberapa hal yang hendaknya dapat dilakukan oleh DISTANBUN Provinsi NTT sebagai bahan pertimbangan dalam membuat strategi manajerial dalam menurunkan *role ambiguity* yang dialami oleh pegawai, yaitu:

1. Pegawai harus mendapat penjelasan yang mencukupi tentang seluruh prosedur operasi dari tugas-tugas dan pekerjaan yang akan dikerjakan.
2. Pegawai harus mendapatkan penjelasan yang mencukupi tentang sasaran-sasaran yang harus dicapainya. Hal ini sesuai pendapat dari Kahn (dalam Munandar, 2001: 392), bahwa ketidakjelasan sasaran akhirnya mengarah kepada kondisi ketidakpuasan kerja, rendahnya kepercayaan diri, merasa tidak berguna bagi organisasi, harga diri menurun, depresi, dan sebagainya.
3. Pembagian pegawai ke unit-unit, atau bagian-bagian yang ada di Dinas Pertanian dan Perkebunan di Provinsi Nusa Tenggara Timur, harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, sehingga mengurangi atau bahkan menghilangkan *role ambiguity*. Penempatan pegawai dalam suatu bidang tertentu harus diawali oleh suatu fase pengenalan dan pelatihan kepada pegawai yang bersangkutan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk membekali pegawai dengan kemampuan yang dipersyaratkan oleh suatu departemen atau bagian dimana ia ditempatkan, sehingga akan mengurangi *role ambiguity* yang mungkin terjadi. Dan setiap kepala-kepala seksi harus memastikan bawah, tidak terjadi penumpukan pegawai di unitnya, sehingga akan mengurangi *role ambiguity* yang mungkin terjadi.
4. Harus ada pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan teknis yang memadai terhadap pegawai sehingga pemahaman pegawai mengenai kelembagaan, ketatalaksanaan dan teknis dalam menjalankan tugas, dapat dipahami sepenuhnya., sehingga akan mengurangi *role ambiguity* yang mungkin terjadi.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Seperti yang umum terjadi dalam suatu penelitian, beberapa keterbatasan juga terdapat dalam penelitian ini, antara lain:

- a. Pengambilan sampel secara purposive mungkin akan sangat membatasi rendahnya tingkat generalisasi dari penelitian ini
- b. Mengingat komitmen, *role ambiguity* serta kepuasan kerja merupakan hal yang cukup sensitif bagi karyawan, tidak menutup kemungkinan responden memberikan jawaban

yang bias terhadap pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur ketiga variable tersebut apalagi dalam penelitian ini pengukuran yang digunakan berdasarkan penilaian terhadap diri sendiri (self-assessment).

- c. Sampel yang hanya diambil dari satu organisasi pemerintah juga membatasi kemungkinan hasil penelitian ini untuk digeneralisasikan ke organisasi pemerintah yang lain.

5.4. Saran

Berdasarkan beberapa keterbatasan di atas, untuk penelitian-penelitian mendatang penulis menyarankan agar sampel dapat diambil dari sektor publik yang lain ataupun sektor swasta. Penulis juga menyarankan agar dimasukkan variabel-variabel lain yang secara teoritis mungkin dapat menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja serta menggunakan variabel lain yang mungkin bisa memoderasi hubungan kausal tersebut. Variabel-variabel seperti motivasi dan budaya organisasi, mungkin bisa ditambahkan sebagai variabel independen. Sementara variabel-variabel seperti religiusitas, konflik peran, mungkin juga dapat digunakan sebagai alternatif lain untuk variabel pemoderasi. Sedangkan untuk variabel dependen mungkin dapat dipilih variabel keinginan untuk keluar.

DAFTAR PUSTAKA

- Addae, Helena M, K. Praveen Parboteeah, dan Nicklear Velinor. (2008). Role Stressor and Organizational Commitment: Public Sector Employment In St. Lucia. *International Journal of Manpower*, 29, 567-582.
- Allen , N.J., & Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Amilin & Rosita Dewi. (2008). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Akutan Publik dengan Role Stress Sebagai Variabel Moderating. *JAAI*, 12, 13-24.
- As'ad, M. (2002), *Psikologi Industri (Seri Ilmu Sumber Daya Manusia)*. Penerbit Liberty, Yogyakarta
- Dokumen Rencana Strategis Dinas Pertanian dan Perkebunan Tahun 2009-2013
- Hadi, S., (2000), *Metodologi Research, Jilid 1*, Penerbit Andi Offest, Yogyakarta.
- Hasibun, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Hair Jr., J.F. R.E Anderson, R. L., Tatham, dan Black, W.C., (2000), *Multivariate Data Analysis: With Readings, 5th ed, Englewood Cliffs*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Judeh, Mafhuz. (2011). Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Orientation and Organizational Commitment. *International Business Research*, 4, 171-181.
- Jogiyanto, H., (2004), *Metodologi Penelitian Bisnis*, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Karadal, Himmet., Unal Ay., & M. Turan Cuhadar. (2008). The Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in the Public and Private Sectors. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 13, 176-181.

- Kuncoro, M., (2009), *Metode Penelitian Riset Bisnis & Ekonomi*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Larson, Linda Lee (2004). Internal Auditors and Job Stress. *Managerial Auditing Journal*, 19 (9), 1119-1130
- Liana, Lie. (2009). Penggunaan MRA dengan Spss untuk Menguji Pengaruh Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen. *Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK*, 16, 90-97.
- Malik, Omer Farooq., Aamer Waheed., Khalil-Ur-Rehman Malik. (2010). The Mediating Effects of Job Satisfaction on Role Stressors and Affective Commitment. *International Journal of Business and Management*, 11, 223-235.
- Markovits, Yannis., Ann J. Davis., & Rolf Van Dick. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7, 77-99.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Onyemah, Vincent. (2008). Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28, (3), 299–313.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Prasetyo, E., 2004, Thesis Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta

Putranta, Martinus Parnawa, (2008). Thesis The Relationships Between Ethical Climates, Ethical Ideology, And Organisational Commitment. Presented for the degree of Doctor of Philosophy of the University of Notre Dame Australia

Putranta, Martinus Parnawa, (2012). Continuance Commitment among Academics: Employee Perception by Gender. *HRD Management*, 1-14.

Robbins, S.P., (2003), *Perilaku Organisasi*: Penerbit PT Index Kelompok Gramedia, Jakarta.

Rivai, V., (2003), *Kepimpinan dan Perilaku Organisasi*, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta

Santoso S. dan Tjiptono, T., (2001), *Riset Pemasaran*, Penerbit Elexmedia Komputindo, Jakarta.

Sekaran, U., (2006), *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Sekaran, U., (2009), *Research Methods for Business*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Sugiyono., (2009), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Suliman, A.M.T. (2002). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development*, 21(3), 170-183.

Weiss, D., Dawis., England, G. & Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, University Of Minnesota Industrial Relation Center, Minneapolis, MN.

Weiss, Howard M., Ilgen, Daniel R., and Sharbaugh, Michael E. (1982). Effects of Life and Job Stress on Information Search Behaviors of Organization Members, *Journal of Applied Psychology*, 1, 60-62.

Yousef, D.A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266.

Peraturan Perundang-undangan:

Peraturan Presiden No. 7 Tahun 2005 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2004-2009

Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 29 Tahun 2010 Tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Pertanian Bidang Penyuluhan Pertanian.

