

## PENGARUH STABILITAS PEKERJAAN, PENGAYAAN PEKERJAAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN

Ade Jaya Sutisna\* Tati Rohaeti\*\*

\* Program Studi Manajemen, STIE la Tansa Mashiro. Rangkasbitung, Indonesia

\*\* Program Studi Manajemen, STIE la Tansa Mashiro. Rangkasbitung, Indonesia

---

### Article Info

#### Keywords:

Job Stability; Job Enrichment; Job Satisfaction; Employee Commitment

### Abstract

*The purpose of this thesis is to investigate the mediating effect of job satisfaction on the relationships between job stability and job enrichment on employee commitment of clinic in the health organization. Data were collected from 54 clinic employees working in Mutiara Medika Rangkasbitung Clinic of Lebak Regency. Partial Least Squares were used for analysis since it is considered the best method to analyze the data containing both reflective and formative indicators. Results suggest that job satisfaction fully mediates the effects of job stability and job enrichment on employee commitment and the positive effects of the job stability and job enrichment on job satisfaction. This thesis confirms that job stability and job enrichment on employee commitment affect employee commitment via job satisfaction. Hence, job stability and job enrichment embed clinic employees in their jobs, and they are likely to improve their commitment. Furthermore, low levels of job stability and job enrichment must be addressed with a good environment climate in order to increase job satisfaction..*

---

### Corresponding Author:

Adejayasutisna1@gmail.com

---

### The Asia Pacific Journal of Management Studies

Volume 9 dan Nomor 3

September- Desember 2022

ISSN 2337-6112

Jumlah Halaman 155 - 166

©2022 APJMS. All rights reserved.

Tujuan dari tesis ini adalah untuk mengetahui pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara stabilitas kerja dan pengayaan pekerjaan terhadap komitmen karyawan klinik di organisasi kesehatan. Data dikumpulkan dari 54 pegawai klinik yang bekerja di Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung Kabupaten Lebak. Partial Least Squares digunakan untuk analisis karena dianggap sebagai metode terbaik untuk menganalisis data yang mengandung indikator reflektif dan formatif. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja sepenuhnya memediasi efek stabilitas pekerjaan dan pengayaan pekerjaan pada komitmen karyawan dan efek positif dari stabilitas pekerjaan dan pengayaan pekerjaan pada kepuasan kerja. Tesis ini menegaskan bahwa stabilitas pekerjaan dan pengayaan pekerjaan pada komitmen karyawan mempengaruhi komitmen karyawan melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, stabilitas pekerjaan dan pengayaan pekerjaan menanamkan karyawan klinik dalam pekerjaan mereka, dan mereka cenderung meningkatkan komitmen mereka. Selanjutnya, rendahnya tingkat stabilitas pekerjaan dan pengayaan pekerjaan harus disikapi dengan iklim lingkungan yang baik untuk meningkatkan kepuasan kerja..

## PENDAHULUAN

Konsep komitmen di tempat kerja masih menjadi salah satu konsep yang paling menantang dan diteliti di bidang manajemen, perilaku organisasi, dan manajemen sumber daya manusia. Penelitian tentang komitmen organisasional menjadi perhatian terus-menerus di organisasi kesehatan karena organisasi menunjukkan preferensi untuk mempekerjakan karyawan yang loyal dan berkomitmen, karena karyawan akan mengerahkan seluruh kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaan (Deepa, Palaniswamy, dan Kuppusamy, 2014). Selain itu, komitmen organisasi menegakkan loyalitas sikap dan perilaku karyawan (Yao, Qiu, dan Wei, 2019). Namun, penelitian terbaru menunjukkan bahwa jabatan di sektor kesehatan ditandai dengan gaji rendah, jam kerja yang panjang, kurangnya kesempatan untuk pengembangan pribadi (Baek, Han, dan Ryu, 2019).

Selain itu, Karyawan kesehatan memiliki tingkat turnover (pergantian karyawan) yang cukup tinggi di organisasi kesehatan yaitu dengan persentase sebesar 16,5% dan diproyeksikan akan selalu meningkat dalam tahun berikutnya (Mazurenko, Gupte, dan Shan, 2015). Reputasi pemberi kerja relevan tidak hanya untuk merekrut tetapi juga untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Di negara berkembang khususnya, gesekan merupakan masalah utama bagi banyak perusahaan. Di India, misalnya, tingkat pergantian karyawan tahunan berkisar antara 20% dan 30%, di Cina sebesar 19% dan di negara-negara barat antara 5% dan 6% (Berger, 2020).

Selama kurun waktu 2019-2021 tingkat turnover perawat yang keluar dari Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung di Kabupaten Lebak atas kemauan sendiri

adalah sebanyak 8,3%, 9,4%, dan 10,2%. Dari hasil penelusuran data tahun 2019-2021 tersebut didapatkan bahwa selama tiga tahun berturut-turut Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung di Kabupaten Lebak mengalami tingkat turnover yang tinggi di atas 7%. Karenanya, organisasi kesehatan perlu mencapai tingkat komitmen yang lebih tinggi di antara karyawan mereka di semua bidang untuk mengurangi niat berpindah (Putri dan Setianan, 2019).

Slåtten dan Mehmetoglu (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keuntungan pribadi dari fungsi otonomi untuk mengembangkan tugas posisi dan manajemen strategis yang dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu, penelitian sebelumnya mempertimbangkan perlunya menerapkan strategi motivasi pada karyawan kesehatan yaitu stabilitas pekerjaan dan pengayaan pekerjaan. (Baek, Han, dan Ryu, 2019).

Stabilitas pekerjaan diinginkan baik bagi pekerja, yang menempatkannya sebagai salah satu faktor terpenting untuk kepuasan kerja (Origo dan Pagani, 2009), dan bagi perusahaan, yang tidak menyukai pergantian yang tinggi dan lebih menyukai hubungan kerja yang stabil untuk mempertahankan investasi sumber daya manusia dan mengurangi baik penyaringan tenaga kerja dan biaya seleksi.

Pengayaan pekerjaan menghasilkan posisi kerja yang diperkaya, yang akan menghasilkan persepsi kepentingan yang lebih besar terhadap tugas yang harus diwujudkan, meningkatkan motivasi karyawan, dan ini akan memberi pekerja energi dan antusiasme dalam pekerjaan mereka (Ruiz-Palomo, León-Gómez, dan García-Lopera, 2020). Dengan perkataan lain, posisi kerja yang diperkaya akan meningkatkan tanggung jawab karyawan

terhadap organisasi, pengayaan pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Meng dan Han, 2014), karena pengayaan pekerja menyiratkan jaminan bahwa karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan dan otonomi untuk membuat keputusan ulang. relevan dengan jabatan mereka. Oleh karena itu, karyawan yang diberdayakan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efisien yang akan meningkatkan komitmen organisasi mereka (Meng dan Han, 2014)

Memberikan peluang pengembangan karyawan dalam stabilitas pekerjaan dan pengayaan pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan kesehatan yang berdampak pada komitmen organisasi. Sejumlah faktor telah diidentifikasi sebagai kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan kesehatan. Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski, dan Silber (2002) menegaskan bahwa pada tingkat yang paling dasar, karyawan kesehatan yang memadai dan dukungan manajerial untuk keperawatan adalah kunci untuk meningkatkan kualitas perawatan pasien dan mengurangi ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2014) dalam Budiyanto, B., & Sutisna, A. J. (2019).

Selanjutnya, dalam beberapa tahun terakhir telah ada minat yang berkembang mengenai hubungan yang ada antara kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan. Dianggap bahwa pekerja merasa puas jika mereka berkomitmen untuk proses

pengambilan keputusan, menerima pelatihan kerja yang sesuai dan insentif karyawan dan memiliki manajer yang efektif (Jeon dan Choi, 2012). Dengan demikian, kepuasan kerja dianggap sebagai prediktor signifikan untuk komitmen organisasi, karena persepsi emosional karyawan terhadap organisasi akan menentukan loyalitas dan kinerja mereka (Prasetio, Yuniarsih, dan Ahman, 2017). Namun, masih ada celah penelitian sistematis tentang proses komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Chen dan Fulmer (2018) menunjukkan bahwa wanita memegang posisi dengan pengayaan pekerjaan yang lebih sedikit daripada pria, wanita memiliki tingkat komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan mereka daripada pria. Akibatnya, kesenjangan penelitian tentang perspektif gender dalam komitmen menjadi semakin penting.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif survei, dengan penyusunan kuesioner disusun berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya. terdapat 12 pernyataan untuk lima variabel yaitu: praktik manajemen sumber daya manusia terdiri dari tiga variabel; (1) Stabilitas Pekerjaan (variabel laten eksogen pertama); (2) Pengayaan Pekerjaan (variabel laten eksogen kedua); (3) Kepuasan Kerja (variabel laten endogen pertama); dan (4) Komitmen Karyawan (variabel laten endogen kedua). Hubungan ke keempat variabel tersebut di uji dengan menggunakan model analisis jalur PLS. Variabel demografis juga dimasukkan sebagai variabel kontrol, mencakup informasi tentang jenis kelamin, usia, pendidikan, dan pengalaman kerja..

## Populasi dan Sampel

Populasi target untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung, Kabupaten Lebak di Provinsi Banten (Donald, Jacobs, dan

Sorensen, 2006). Dari populasi target penulis menyusun kerangka sampel dengan karakteristik karyawan sebagai berikut: (1) karyawan yang telah bekerja di Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung antara 3 sampai 10 tahun dan bukan karyawan pimpinan (manajer ke atas); (2) pendidikan minimal D3; (3) berusia antara 21-40, pengalaman kerja antara 3 – 10 tahun berjumlah 60 karyawan (Noor, 2017).

Penulis menggunakan teknik sampel acak sederhana dalam menentukan sampel penelitian (Noor, 2017), dengan menggunakan teknik slovin, sehingga sampel yang terpilih 54 Karyawan sebagai sampel (n) dengan anggapan bahwa karyawan adalah orang yang mengetahui dan memahami keterlibatan kerja dalam menjalankan tugas sehari-hari.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Model Pengukuran

Sebelum menganalisis hubungan antar variabel, penulis memverifikasi reliabilitas dan validitas model pengukuran. Penulis memverifikasi bahwa indikator yang mengukur variabel laten memenuhi dua kondisi: (1) konvergen dan (2) validitas diskriminan (Hair dkk., 2018). Validitas konvergen menilai konsistensi internal dari indikator yang terdiri dari setiap variabel, dievaluasi melalui indeks konvergen reliabilitas (CR) (Jöreskog, Olsson, dan Wallentin, 2016). Validitas diskriminan mengevaluasi apakah indikator yang mengacu pada suatu variabel berbeda dari yang lain yang mewakili realitas tertentu. Fornell dan Larcker (1981) menunjukkan bahwa kondisi ini terpenuhi ketika sebuah variabel berbagi lebih banyak varians dengan indikatornya dibandingkan dengan variabel laten lainnya dalam model. *Average Variance Extracted* (AVE) mengukur seberapa banyak varians variabel Stabilitas Pekerjaan,

pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan. (Tabel 4.3). Nilai AVE harus lebih besar dari 0,5 (Hair dkk., 2018).

Tabel Validitas Diskriminan

Variabel Laten	1	2	3	4
1. Stabilitas pekerjaan	0,897	-		
2. Pengayaan pekerjaan	0,664	0,858	-	
3. Kepuasan kerja	0,711	0,687	0,911	-
4. Komitmen karyawan	0,718	0,630	0,809	0,858

Sumber: Data primer diolah (2022)

Hasil dari model pengukuran menunjukkan bahwa semua variabel diukur dengan andal ( $\alpha \geq 0,6$ ) (Sekaran dan Roger, 2016) dengan nilai untuk variabel stabilitas pekerjaan (0,897), pengayaan pekerjaan (0,858), kepuasan kerja (0,911) dan komitmen karyawan (0,858). Mengenai variabel reflektif, indikator yang terkait dengan stabilitas pekerjaan, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan menunjukkan keandalan individu yang dapat diterima karena Muatan Faktor untuk semua item lebih besar dari 0,7 (Nunnally dan Bernstein, 1994). Indikator juga menunjukkan validitas diskriminan yang dapat diterima ( $AVE > 0,5$ ) dan konvergen ( $CR > 0,7$ ) (Nunnally dan Bernstein, 1994)

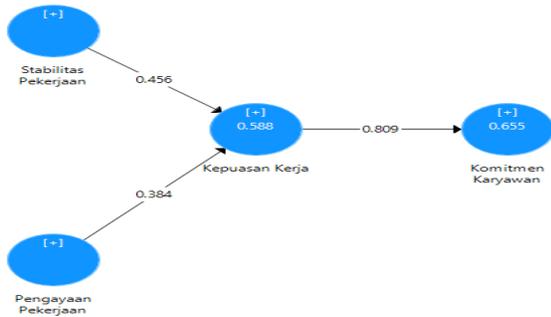
Tabel Hasil Model Outer PLS-SEM

Variabel	Indikator	Muatan Faktor	Alpha	CR	AVE
Stabilitas Pekerjaan	SP1	0,837	0,879	0,925	0,805
	SP2	0,931			
	SP3	0,922			
Pengayaan pekerjaan	PP1	0,820	0,824	0,893	0,736
	PP2	0,902			
	PP3	0,849			
Kepuasan kerja	KK1	0,929	0,898	0,936	0,831
	KK2	0,891			
	KK3	0,914			
Komitmen karyawan	KO1	0,228	0,821	0,892	0,737
	KO2	0,708			
	KO3	0,921			

Sumber: Data primer diolah (2022)

**Model struktural**

Koefisien jalur menunjukkan pengaruh langsung positif dan signifikan stabilitas pekerjaan pada komitmen karyawan ( $\beta = 0,278, p < 0,026$ ). Penelitian ini juga menemukan hubungan yang kuat dan positif antara pengayaan pekerjaan pada komitmen karyawan ( $\beta = 0,310, p < 0,008$ ). Sedangkan peran persepsi dukungan memediasi parsial hubungan Stabilitas Pekerjaan dengan komitmen karyawan ( $\beta = 0,137, p < 0,006$ ), dan hubungan Stabilitas Pekerjaan dengan komitmen karyawan ( $\beta = 0,157, p < 0,001$ ). Model menjelaskan sekitar 68,5% varians ( $R^2 = 0,685$ ), dan hasil penelitian mengkonfirmasi kapasitas prediksi model karena Q2 lebih besar dari nol. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel dan Gambar



Gambar Model Struktural

Tabel Ringkasan Model Struktural

Jalur	$\beta$	Nilai T	Nilai p	Nilai R	Keputusan
SP → KK	0,456	4,290	0,000		Signifikan
PP → KK	0,384	3,550	0,000	0,588	Signifikan
KK → KO	0,809	21,911	0,000	0,655	Signifikan
SP → KK → KO	0,369	4,134	0,000	-	Signifikan
PP → KK → KO	0,311	3,404	0,001	-	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2020). SP (Stabilitas Pekerjaan), PP (Pengayaan pekerjaan), KK (Kepuasan Kerja), KO (Komitmen Karyawan).

Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model struktural:

a. Stabilitas pekerjaan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *software* SmartPLS Versi 3.0, diperoleh koefisien jalur Stabilitas Pekerjaan → Kepuasan Kerja ( $\beta_{31} = 0,456$ ; nilai  $t = 4,290 > 1,96$ ;  $p = 0,000$ ). Fakta ini mengungkapkan bahwa  $t = 4,290 > 1,96$ ,  $H_1$  diterima. Artinya koefisien jalur stabilitas pekerjaan terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa besarnya kontribusi stabilitas pekerjaan terhadap kepuasan kerja sebesar 20,79%<sup>1</sup>. Ini menunjukkan bahwa 20,79% dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh stabilitas pekerjaan.

b. Pengayaan pekerjaan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *software* SmartPLS Versi 3.0, diperoleh koefisien jalur Pengayaan Pekerjaan → Kepuasan Kerja ( $\beta_{32} = 0,384$ ; nilai  $t = 3,550 > 1,96$ ;  $p = 0,000$ ). Fakta ini mengungkapkan bahwa  $t = 3,550 > 1,96$ . berarti  $H_2$  diterima. Artinya koefisien jalur pengayaan pekerjaan terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa besarnya kontribusi pengayaan pekerjaan terhadap kepuasan kerja sebesar 14,75%<sup>2</sup>. Ini menunjukkan bahwa 14,75% dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh pengayaan pekerjaan.

c. Kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *software* SmartPLS Versi 3.0, diperoleh koefisien jalur Kepuasan

<sup>1</sup>  $0,456 \times 0,456 \times 100\% = 20,79\%$

<sup>2</sup>  $0,384 \times 0,384 \times 100 = 14,75\%$

Kerja  $\rightarrow$  Komitmen Karyawan ( $\beta_{Y3} = 0,809$ ; nilai  $t = 21,911 > 1,96$ ;  $\rho = 0,000$ ). Fakta ini mengungkapkan bahwa  $t = 21,911 > 1,96$ . berarti  $H_3$  diterima. Artinya koefisien jalur kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa besarnya kontribusi kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan sebesar 65,45%<sup>3</sup>. Ini menunjukkan bahwa 65,45% dalam komitmen karyawan dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja.

- d. Stabilitas pekerjaan terhadap komitmen karyawan melalui kepuasan kerja  
Koefisien jalur mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara pengayaan pekerjaan terhadap komitmen karyawan, diperoleh koefisien jalur Stabilitas Pekerjaan  $\rightarrow$  Kepuasan Kerja  $\rightarrow$  Komitmen Karyawan ( $\beta_{31} \times \beta_{Y3} = 0,369$ ; nilai  $t = 4,134 > 1,96$ ;  $\rho = 0,000$ ). Fakta ini mengungkapkan bahwa  $t = 4,134 > 1,96$ . berarti  $H_3$  diterima, peningkatan stabilitas pekerjaan akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan komitmen karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan variabel mediasi penuh (*full intervening*).
- e. Pengayaan pekerjaan terhadap komitmen karyawan melalui Kepuasan kerja  
Koefisien jalur mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara pengayaan pekerjaan terhadap komitmen karyawan, diperoleh koefisien jalur Pengayaan Pekerjaan  $\rightarrow$  Kepuasan Kerja  $\rightarrow$  Komitmen Karyawan ( $\beta_{32} \times \beta_{Y3} = 0,311$ ; nilai  $t = 3,404 > 1,96$ ;  $\rho = 0,000$ ). Fakta ini mengungkapkan bahwa  $t = 0,311 > 1,96$ . berarti  $H_3$  diterima., peningkatan

pengayaan pekerjaan akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan komitmen karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan variabel mediasi penuh (*full intervening*).

### **Pembahasan**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dampak dari praktik SDM tertentu pada sikap dan perilaku karyawan dalam konteks berkembangnya sektor Kesehatan di Indonesia khususnya Kabupaten Lebak. Penelitian ini menguji model analisis Jalur SEM-PLS dalam konteks negara berkembang dari sektor kesehatan. Penelitian ini menghipotesiskan prediktor (stabilitas pekerjaan dan pengayaan pekerjaan) dan menguji pengaruhnya terhadap komitmen karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja di tempat kerja.

### **Stabilitas pekerjaan terhadap kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stabilitas pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya peningkatan stabilitas pekerjaan akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja karyawan, demikian sebaliknya. Hasil ini menunjukkan bahwa stabilitas pekerjaan bagi karyawan sangat dibutuhkan dan esensial bagi karyawan guna mendukung kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian (Navarro-Abal dkk., 2018). Jika karyawan Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung mampu merasa terdapat stabilitas kerja di lingkungan kerjanya, mereka akan merasa lebih kompeten terhadap kemampuannya dan memiliki tingkat stabilitas pekerjaan yang tinggi. Karyawan

---

<sup>3</sup>  $0,809 \times 0,809 \times 100 = 14,75\%$

akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya (Seema, Choudhary, dan Saini, 2021).

Dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rajadhyaksha (2012), diketahui bahwa stabilitas pekerjaan karyawan yang tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Mereka menyoroti bahwa karyawan yang di nilai kinerjanya baik akan memiliki kepuasan kerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang dinilai kinerjanya rendah. Hal ini karena stabilitas pekerjaan adalah proses yang membuat karyawan mengembangkan kompetensi dan meningkatkan kinerja dan mendistribusikan penghargaan dalam rangka promosi jabatan (Kloutsiniotis dan Mihail, 2018).

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa stabilitas pekerjaan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja dan kepuasan kerja yang diterima dari Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung. Implementasi dari hasil stabilitas pekerjaan mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, stabilitas pekerjaan dapat digunakan sebagai evaluasi kinerja dan tolok ukur promosi ke jabatan yang lebih tinggi atau tanggung jawab yang lebih besar. Jika karyawan memiliki stabilitas pekerjaan yang tinggi artinya karyawan tersebut dapat mempengaruhi hasil organisasi berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Pengayaan pekerjaan terhadap kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengayaan pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya pengayaan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dapat diterima atau

dirasakan oleh mereka. Oleh karena itu, pengayaan pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, begitu pula sebaliknya. Semakin buruk pengayaan pekerjaan yang diberikan, semakin berkurang kepuasan kerja karyawan.

Manajemen Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung, dapat memenuhi kebutuhan pengayaan pekerjaan karyawan secara adil. Pengayaan pekerjaan tercermin melalui kontinuitas dalam situasi pekerjaan yang dapat berkisar dari pekerjaan secara permanen, hingga fitur pekerjaan yang berharga (Kundu, Kumar, dan Gahlawat, 2019). Pengayaan pekerjaan juga ditunjukkan oleh Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung dalam pemberian intensif, promosi, gaji, serta penghargaan atas prestasi karyawan. Itu adalah sinyal untuk membuktikan bahwa ada pengayaan pekerjaan karyawan dari Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung, sekaligus untuk menunjukkan bahwa Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung memiliki kepedulian untuk mengembangkan keterampilan karyawan.

Ezenduka, Nwaneri, Ndie, dan Ude (2016) menyatakan bahwa kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dianggap sebagai pencapaian organisasi untuk menerapkan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. Kejelasan peran dan partisipasi dalam pengambilan keputusan juga merupakan bentuk pengayaan pekerjaan di lingkungan kerja dan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengayaan pekerjaan karyawan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja (Seema, Choudhary, dan Saini, 2021). Oleh karena itu, karyawan tetap cenderung melakukan tugasnya lebih efisien dan efektif. Dengan cara ini, organisasi dapat

memperoleh manfaat dari pengayaan pekerjaan dalam pekerjaan di antara karyawan mereka dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pengayaan pekerjaan. Hal ini akan mendorong karyawan untuk membuat keputusan tentang peran pekerjaan mereka sendiri dan organisasi untuk mendesain ulang penugasan pekerjaan, yang mungkin akan berguna untuk meningkatkan pengayaan pekerjaan karyawan Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan**

Drewery (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen karyawan yang objektif bagi karyawan yang merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Dengan kata lain, Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung harus membantu karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan pada tugas-tugas penting. Akibatnya, karyawan sering termotivasi untuk mengejar kepentingan yang selaras dan tetap setia kepada organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen penting karena seringkali mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih baik dan dengan demikian keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja meningkatkan komitmen karyawan dalam peran pekerjaan seseorang.

### **Pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan Stabilitas Pekerjaan dengan komitmen karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh stabilitas pekerjaan terhadap komitmen karyawan. Artinya, peningkatan stabilitas pekerjaan karyawan akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja yang berdampak

pada peningkatan komitmen karyawan. Oleh karena itu, karyawan Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung bekerja dengan menerapkan nilai-nilai organisasi, maka akan stabilitas pekerjaan akan meningkatkan mengakibatkan peningkatan komitmen karyawan di Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung. Kepuasan kerja seorang karyawan di suatu perusahaan dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap perilaku dan stabilitas pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan dalam meningkatkan pekerjaan untuk menunjukkan sikap kerja yang positif. Oleh karena itu, karyawan Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung bekerja dengan menerapkan nilai-nilai organisasi, maka akan stabilitas pekerjaan akan meningkatkan mengakibatkan peningkatan komitmen karyawan di Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang kuat dengan stabilitas pekerjaan. Kepuasan kerja berfokus pada individu, di mana kebijakan kerja berupa pengembangan, karir, kompensasi, dan kepemimpinan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan untuk menghadapi situasi dalam tekanan pekerjaan yang tinggi. Sedangkan stabilitas pekerjaan memfokuskan pada situasi yang mempengaruhi individu pada penilaian formal dan penilaian individu oleh manajer

Stabilitas pekerjaan mengubah motivasi karyawan dari motivasi internal ke motivasi eksternal sehingga dapat meningkatkan motivasi individu karyawan dan dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja (Hur, 2018). Karyawan yang lebih terampil dan memiliki kemampuan kerja kemampuannya dinilai berkinerja tinggi akan memiliki komitmen karyawan yang tinggi. Peningkatan stabilitas pekerjaan akan mengakibatkan peningkatan komitmen

karyawan. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian [Adresi dan Darun \(2017\)](#) menyatakan bahwa stabilitas pekerjaan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Stabilitas pekerjaan melibatkan karyawan dan manajer, informasi hasil kerja karyawan, dan pengambilan keputusan, karena penilai kinerja ditemukan berpengaruh pada komitmen karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh mediasi penuh terhadap hubungan antara stabilitas pekerjaan dan komitmen karyawan. Juga ditemukan bahwa stabilitas pekerjaan dan kepuasan kerja keduanya merupakan variabel prediktor dari komitmen karyawan.

### **Pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan pengayaan pekerjaan dengan komitmen karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap komitmen karyawan. Artinya peningkatan pengayaan pekerjaan karyawan akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan komitmen karyawan. Temuan ini sesuai dengan argumen [Baek, Han, dan Ryu \(2019\)](#) bahwa ketika pengayaan pekerjaan berkurang, ketidakpuasan kerja karyawan meningkat, yang berdampak negatif pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Lebih penting lagi, komitmen organisasi karyawan terkait dengan produktivitas berdasarkan alasan bahwa karyawan yang berkomitmen lebih mungkin untuk mengerahkan upaya dalam pekerjaan mereka.

Temuan penelitian ini sehubungan dengan hasil pembuktian hipotesis 5 menunjukkan bahwa aturan pengayaan pekerjaan Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung menyebabkan peningkatan komitmen organisasi karyawan. Temuan ini,

sejalan dengan hasil penelitian [Fabi dkk. \(2015\)](#) menyiratkan bahwa aturan pengayaan pekerjaan baru memiliki dampak besar pada tingkat komitmen karyawan selama periode pasca Pandemi Covid 19, yang meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan dan produktivitas karyawan di Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung. Masuk akal untuk menyimpulkan bahwa pengayaan pekerjaan akan memperkuat terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya, dapat menyebabkan komitmen karyawan meningkat ([Ruiz-Palomo dkk., 2020](#)). Dengan demikian, hasil temuan ini memberikan bukti bahwa pelaksanaan pengayaan pekerjaan berupa kebijakan pimpinan Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung dapat diterapkan dan dilaksanakan, akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja berdampak pada peningkatan komitmen karyawan. Juga ditemukan bahwa pengayaan pekerjaan dan kepuasan kerja keduanya merupakan variabel prediktor dari komitmen karyawan

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menguji pengaruh stabilitas pekerjaan dan pengayaan pekerjaan terhadap komitmen karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan tujuan dari penelitian ini dan penjelasan di atas, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif stabilitas pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan stabilitas pekerjaan akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja. Artinya peningkatan stabilitas pekerjaan kepada karyawan maka kepuasan kerja karyawan terhadap Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung akan meningkat secara positif, begitu pula sebaliknya. Penurunan stabilitas pekerjaan kepada karyawan maka persepsi karyawan terhadap Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung akan

- semakin menurun, yang pada akhirnya akan menurunkan komitmen karyawan.
2. Terdapat pengaruh langsung positif pengayaan pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan pengayaan pekerjaan akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja. Artinya peningkatan pengayaan pekerjaan karyawan maka kepuasan kerja karyawan terhadap Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung akan meningkat secara positif, begitu pula sebaliknya. Penurunan pengayaan pekerjaan karyawan maka persepsi karyawan terhadap Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung akan semakin menurun, yang pada akhirnya akan menurunkan kepuasan kerja karyawan.
  3. Terdapat pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan komitmen karyawan. Artinya peningkatan kepuasan kerja karyawan maka komitmen karyawan terhadap Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung akan meningkat secara positif, begitu pula sebaliknya. Penurunan kepuasan kerja karyawan maka persepsi karyawan terhadap Klinik Mutiara Medika Rangkasbitung akan semakin menurun, yang pada akhirnya akan menurunkan komitmen karyawan.
  4. Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja antara stabilitas pekerjaan dengan komitmen karyawan. Ini menunjukkan bahwa peningkatan stabilitas pekerjaan akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja berdampak pada peningkatan komitmen karyawan. Artinya, peningkatan kepuasan kerja, akan meningkatkan hubungan antara stabilitas pekerjaan dengan komitmen karyawan. Sebaliknya, penurunan kepuasan kerja, semakin mengurangi hubungan antara stabilitas pekerjaan dengan komitmen karyawan.
  5. Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja antara pengayaan pekerjaan dengan komitmen karyawan. Ini menunjukkan bahwa peningkatan pengayaan pekerjaan akan

mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja berdampak pada peningkatan komitmen karyawan. Artinya, peningkatan kepuasan kerja, akan meningkatkan hubungan antara pengayaan pekerjaan dengan komitmen karyawan. Sebaliknya, penurunan kepuasan kerja, semakin mengurangi hubungan antara pengayaan pekerjaan dengan komitmen karyawan..

#### Daftar Pustaka

- Adresi, A. Al, & Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 9(1), 1–9.  
<https://doi.org/10.1177/1847979017731669>
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *Journal of the American Medical Association*, 288(16), 1987–1993.  
<https://doi.org/10.1001/jama.288.16.1987>
- 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), 1–18.
- Baek, H., Han, K., & Ryu, E. (2019). Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1655–1663.  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12853>
- Berger, R. (2020). Optimal Shelf Availability Increasing Shopper Satisfaction, at the moment of truth. Retrieved from <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/#!/?categories.country=Global>
- Budiyanto, B., & Sutisna, A. J. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertanahan

- Kabupaten Lebak. *Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis*, 7(1).
- Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381–395. <https://doi.org/10.1002/hrm.21849>
- Deepa, E., Palaniswamy, R., & Kuppasamy, S. . (2014). Effect of Performance Appraisal System in Organizational Commitment, Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(1), 72–82.
- Donald, A., Jacobs, L. C., & Sorensen, C. (2006). *Introduction to Research in Education* (8th ed.). Wadsworth: Cengage Learning.
- Drewery, D. (2019). Retaining contingent frontline staff through job enrichment: the case of seasonal student workers. *Managing Sport and Leisure*, 24(6), 387–399. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1684835>
- Ezenduka, P. N., Nwaneri, A. C., Ndie, E. C., & Ude, C. C. (2016). Assessment of nurses perception of the use of job enrichment as motivator by the nurse manager at Enugu State University Teaching Hospital, Parklane. *International Journal of Medicine and Medical Sciences*, 8(6), 62–65. <https://doi.org/10.5897/ijmms2016.1235>
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772–790. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0005>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Hair, F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). Hampshire, UK Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332–341. <https://doi.org/10.1108/08876041211245236>
- Jöreskog, K. G., Olsson, U. H., & Wallentin, F. Y. (2016). *Multivariate Analysis with LISREL*. (P. Bickel, P. Diggle, S. E. Fienberg, U. Gather, & S. Zeger, Eds.), Springer International Publishing (Springer S, Vol. 34). Switzerland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-33153-9>
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2018). The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality: The mediating and moderating role of trust. *Employee Relations*, 40(5), 801–821. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0201>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Mazurenko, O., Gupte, G., & Shan, G. (2015). Analyzing U.S. nurse turnover: Are nurses leaving their jobs or the profession itself? *Journal of Hospital Administration*, 4(4), 48–56. <https://doi.org/10.5430/jha.v4n4p48>
- Meng, B., & Han, H. (2014). The Effects of Empowerment on Employee Psychological Outcomes in Upscale Hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(2), 218–237. <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.768189>
- Navarro-Abal, Y., Sáenz-De la Torre, L. C., Gómez-Salgado, J., & Climent-Rodríguez, J. A. (2018). Job satisfaction and perceived health in Spanish construction workers during the economic crisis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph15102188>

- Noor, J. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). United States of America: McGraw-Hill, Inc.
- Origo, F., & Pagani, L. (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. *Labour Economics*, 16(5), 547–555. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2009.02.003>
- Prasetyo, A. P., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking. *Universal Journal of Management*, 5(1), 32–38. <https://doi.org/10.13189/ujm.2017.050104>
- Probst, T. M. (2003). Development and validation of the job security index and the job security satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 451–467. <https://doi.org/10.1348/096317903322591587>
- Putri, W. H., & Setianan, A. R. (2019). Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: The mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 518–526. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.40](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.40)
- Rajadhyaksha, U. (2012). Work-life balance in South East Asia: the Indian experience. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(1), 108–127. <https://doi.org/10.1108/20454451211207615>
- Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A., & García-Lopera, F. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90(June), 102637. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102637>
- Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100137. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100137>
- Sekaran, U., & Roger, B. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21(1), 88–107. <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76(September 2017), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>