

LAPORAN PENELITIAN MADYA

BIDANG ILMU



**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
ADMINISTRASI UNIVERSITAS TERBUKA**

UNIVERSITAS TERBUKA

Oleh :
Nenah Sunarsih
nenah@ut.ac.id

**JURUSAN MANAJEMEN - FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TERBUKA
TAHUN 2011**







LEMBAR PENGESAHAN
LAPORAN PENELITIAN MADYA BIDANG ILMU LEMBAGA PENELITIAN
DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT UNIVERSITAS TERBUKA

1. a. Judul Penelitian : PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ADMINISTRASI UNIVERSITAS TERBUKA
- b. Bidang Penelitian : Bidang Ilmu
- c. Klasifikasi Penelitian : Madya
2. Ketua Peneliti :
- a. Nama lengkap dan Gelar : Nenah Sunarsih, S.E., M.Si
- b. NIP : 19770629200212 2 001
- c. Golongan Kepangkatan : Penata Muda, III/b
- d. NPWP : 771004629-404000
- e. Jabatan Akademik : Asisten Ahli / Fakultas Ekonomi UT
- f. Program Studi : Manajemen
3. Anggota Peneliti : -
4. a. Periode Penelitian : 2011
- b. Lama Penelitian : 6 (enam) Bulan
5. Biaya Penelitian : Rp. 20.000.000,-
6. Sumber Biaya : Universitas Terbuka
7. Pemanfaatan Hasil Penelitian : Jurnal Nasional
- a. Seminar (nasional/regional)
- b. Jurnal (UT, nas, inter)
- c. Pengabdian Masyarakat
- d. Perbaikan Bahan Ajar

Mengetahui Dekan FEKON,
Yun Iswanto
NIP. 19580126 198703 1 002

Ketua Peneliti,

Nenah Sunarsih
NIP. 19770629 200212 2 001

Menyetujui,
Ketua LPPM-UT
Agus Joko Purwanto
NIP. 19660508 199203 1 003

Menyetujui,
Kepala Pusat Keilmuan-UT

Endang Nugraheni
NIP 19570422 198503 2 001





RINGKASAN

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ADMINISTRASI UNIVERSITAS TERBUKA

Dewasa ini tingkat persaingan dalam dunia usaha menjadi semakin tinggi. Untuk dapat bertahan dan berkembang, maka Sumber Daya Manusia (SDM) perlu mendapat perhatian khusus karena merupakan salah satu unsur utama yang menentukan tercapainya tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi akan terlaksana bila SDM-nya menunjukkan kinerja yang optimal.

Manajemen Universitas Terbuka (UT) dihadapkan pada permasalahan yang terkait dengan kedisiplinan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan organisasi. Disiplin kerja yang rendah tercermin dari perilaku karyawan yang datang dan pulang tidak tepat waktu serta tidak memenuhi aturan kerja. Sehingga dapat berdampak terhadap pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan sesuai dengan harapan dan waktu yang ditentukan. Adapun perumusan masalah pada penelitian ini adalah: (1) apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan administrasi Universitas Terbuka; (2) variabel apa yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan administrasi Universitas Terbuka.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan administrasi UT dan menganalisis variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan administrasi UT.

Penelitian ini dilakukan mulai bulan April sampai dengan November 2011 dan dilaksanakan di Universitas Terbuka yang terletak di jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Tangerang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan primer. Data sekunder diperoleh dan dikumpulkan dari berbagai literatur, buku, jurnal, tesis, disertasi dan data dari internet yang dianggap relevan. Sedangkan data primer diperoleh melalui metode survei, yaitu dengan menyebarkan kuesioner di lokasi penelitian. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 150 orang karyawan administrasi UT di Pusat berdasarkan golongan dengan metode *stratified random sampling*.

Data dianalisis dengan Analisis Rataan Skor, *Analysis of Variance* (ANOVA) *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan *software LISREL 8.30*.

Berdasarkan penilaian responden terhadap tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan menurut golongan, maka dapat diketahui bahwa responden menyatakan setuju terhadap atribut kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang berada pada interval 3.41 – 4.20. Rata-rata skor untuk tingkat kepuasan kerja yang terendah yaitu golongan II sebesar 4.05. Rata-rata skor pada tingkat komitmen organisasi yang terendah yaitu golongan IV sebesar 4.07. Sedangkan Rata-rata skor pada tingkat kinerja karyawan yang terendah yaitu golongan IV sebesar 3.98.

Berdasarkan penilaian responden terhadap tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan menurut pendidikan, maka dapat diketahui bahwa responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap atribut kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang berada pada interval 3.41 – 4.20 dan 4.21 – 5.00. Rata-rata skor untuk tingkat kepuasan kerja yang terendah yaitu Diploma dan Pascasarjana sebesar 4.00. Rata-rata skor pada tingkat komitmen organisasi yang terendah yaitu Diploma sebesar 3.95. Sedangkan Rata-rata skor pada tingkat kinerja karyawan yang terendah yaitu Diploma dan Pascasarjana sebesar 4.13.

Hasil analisis ragam pada tingkat golongan menunjukkan nilai F hitung (0.127, 0.786 dan 1.205) < F tabel (3.06) yang berarti tidak ada perbedaan respon yang signifikan pada responden ditinjau dari golongan terhadap faktor kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang terbentuk.

Hasil analisis ragam pada tingkat pendidikan menunjukkan nilai F hitung (0.923, 1.476 dan 0.385) < F tabel (2.43) yang berarti tidak ada perbedaan respon yang signifikan pada responden ditinjau dari pendidikan terhadap faktor kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang terbentuk.

Berdasarkan hasil uji validitas dengan CFA, semua pertanyaan yang diajukan pada responden valid dengan nilai-t untuk semua peubah ≥ 1.96 . Hasil perhitungan *Construct Reliability* (CR) pada kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan masing-masing sebesar 0.8907, 0.9235 dan 0.9138 hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model mempunyai reliabilitas yang baik dalam mengukur konstruk latennya. Hasil perhitungan *Variance Extracted* (VE) pada kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan didapat nilai 0.4527, 0.5569 dan 0.5193 hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model mempunyai reliabilitas yang baik dalam mengukur konstruk latennya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh peubah variabel kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien konstruk sebesar 0.06 dan variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan sebesar 0.60. Semua variabel mempunyai nilai positif, hal ini berarti seluruh variabel memberikan kontribusi kenaikan kinerja karyawan berdasarkan data empiris.

Peubah indikator yang memberi kontribusi relatif tinggi dalam mempengaruhi kepuasan kerja adalah kemampuan pimpinan dalam bersikap tegas kepada pegawai disaat yang tepat (X18) dengan nilai pengaruh sebesar 0.050. Diikuti kesempatan promosi yang sama untuk semua karyawan (X13) sebesar 0.045. Kemudian penghargaan pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi (X16) sebesar 0.044 dan penerimaan gaji dibandingkan dengan pekerjaan yang telah dilakukan (X11) sebesar 0.041. Fakta ini mengindikasikan bahwa dalam kepuasan kerja di UT faktor pimpinan dianggap penting.

Peubah indikator yang memberi kontribusi relatif tinggi dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah patut loyal kepada UT (X28) dengan nilai pengaruh sebesar 0.5782, Kemudian memberikan dedikasi yang besar untuk UT (X29) sebesar 0.531, bangga dapat bekerja di UT (X24) sebesar 0.5133 dan sangat senang menghabiskan karier di UT (X21) sebesar 0.4661. Fakta ini mengindikasikan bahwa karyawan administrasi UT khususnya di Pusat telah memiliki komitmen organisasi yang relatif tinggi terhadap UT.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan administrasi UT. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan; (2) Variabel kepuasan kerja yang memberikan kontribusi relatif tinggi dalam mempengaruhi kinerja karyawan UT yaitu: (a) kemampuan pimpinan dalam bersikap tegas kepada pegawai disaat yang tepat; (b) kesempatan promosi yang sama untuk semua karyawan; (c) penghargaan pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi; dan (d) penerimaan gaji dibandingkan dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Fakta ini mengindikasikan bahwa dalam kepuasan kerja di UT faktor pimpinan dianggap penting; (3) Variabel komitmen organisasi yang memberikan kontribusi relatif tinggi dalam mempengaruhi kinerja karyawan UT yaitu: (a) patut loyal kepada UT; (b) memberikan dedikasi yang besar untuk UT; (c) bangga

dapat bekerja di UT; dan (d) sangat senang menghabiskan karier di UT. Fakta ini mengindikasikan bahwa karyawan administrasi UT khususnya di Pusat telah memiliki komitmen organisasi yang relatif tinggi terhadap UT; (4) Variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling dominan dalam membentuk kinerja karyawan, yaitu patut loyal kepada UT dengan nilai pengaruh sebesar 0.5782.

Kata Kunci: kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan

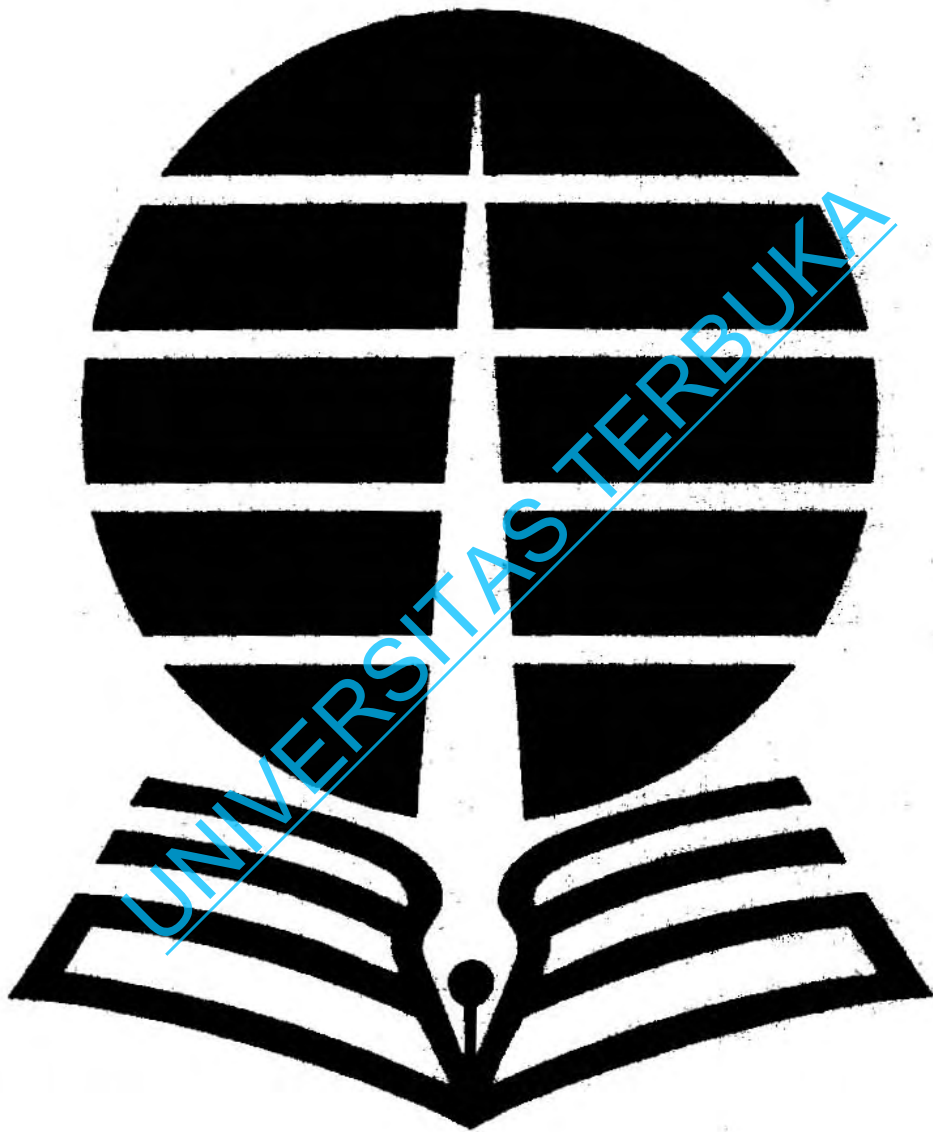
UNIVERSITAS TERBUKA

THE EFFECTS OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO ADMINISTRATIVE EMPLOYEE PERFORMANCE IN UNIVERSITAS TERBUKA

Nenah Sunarsih, S.E, M.Si (nenah@ut.ac.id)
Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka

This study aim to analyze the effects of job satisfaction and organizational commitment to administrative employee performance in UT and also to analyze the most dominant variable effect to administrative employee performance in UT. The study uses 150 person administrative employee as a sample based on group rank uses stratified random sampling method. The data analyze by using average scores, ANOVA, Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modelling (SEM) with using LISREL 8.30 software. The result of SEM analysis shows that job satisfaction and organizational commitment has positive impact and significant to administrative job performance in UT. This result shows that the higher job satisfaction and organizational commitment make more higher employee performance. The organizational commitment variable has the most dominant influence in shaping employee performance, which is should be loyal to UT with 0.5782 influence. The leader should has initiative and demonstrate a full commitment to issue a program to improve employee performance through increased job satisfaction and organizational commitment.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, employee performance



PRAKATA

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, karena berkat Rahmat dan Hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Terbuka”. Penelitian ini bertujuan untuk memperkaya khasanah ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Segenap pimpinan LPPM Universitas Terbuka
2. Pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka
3. Pimpinan Pusat Pengujian Universitas Terbuka
4. Bapak Tamjuddin dan Ibu Andi Sylvana selaku penelaah
5. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya laporan ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa laporan ini masih jauh dari kesempurnaan oleh karena itu penulis membuka diri terhadap berbagai masukan demi sempurnanya laporan penelitian ini. Semoga laporan ini bermanfaat. Amin Ya Rabbal’Alamin.

Tangerang Selatan, Desember 2011

Nenah Sunarsih



DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN

ABSTRAK

PRAKATA

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	3

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Kepuasan Kerja.....	4
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	4
2.1.2 Elemen Kepuasan Kerja.....	5
2.1.3 Pengukuran Kepuasan Kerja.....	6
2.2 Konsep Komitmen Organisasi.....	8
2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	8
2.3 Konsep Kinerja Karyawan.....	10

III METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian.....	17
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	17
3.3 Penentuan Jumlah Sampel.....	17
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	17
3.5 Keterbatasan Penelitian.....	18
3.6 Pengolahan Data dan Analisis Data.....	18
3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	18
3.6.2 Analisis Rataan Skor.....	20
3.6.3 Analisis Varians (ANOVA).....	21
3.6.4 Analisis SEM.....	21
3.7 Definisi Operasional.....	27

IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden.....	28
4.2 Analisis Rataan Skor.....	30
4.3 Analisis Varians.....	31
4.4 Analisis Model Struktural Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	32
4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Administrasi UT.....	40

4.6	Variabel yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	41
4.6.1	Pengaruh Peubah Indikator pada Variabel Kepuasan Kerja	43
4.6.2	Pengaruh Peubah Indikator pada Variabel Komitmen Organisasi.....	44
V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan.....	45
5.2	Saran.....	45
	DAFTAR PUSTAKA.....	47
	LAMPIRAN.....	50

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

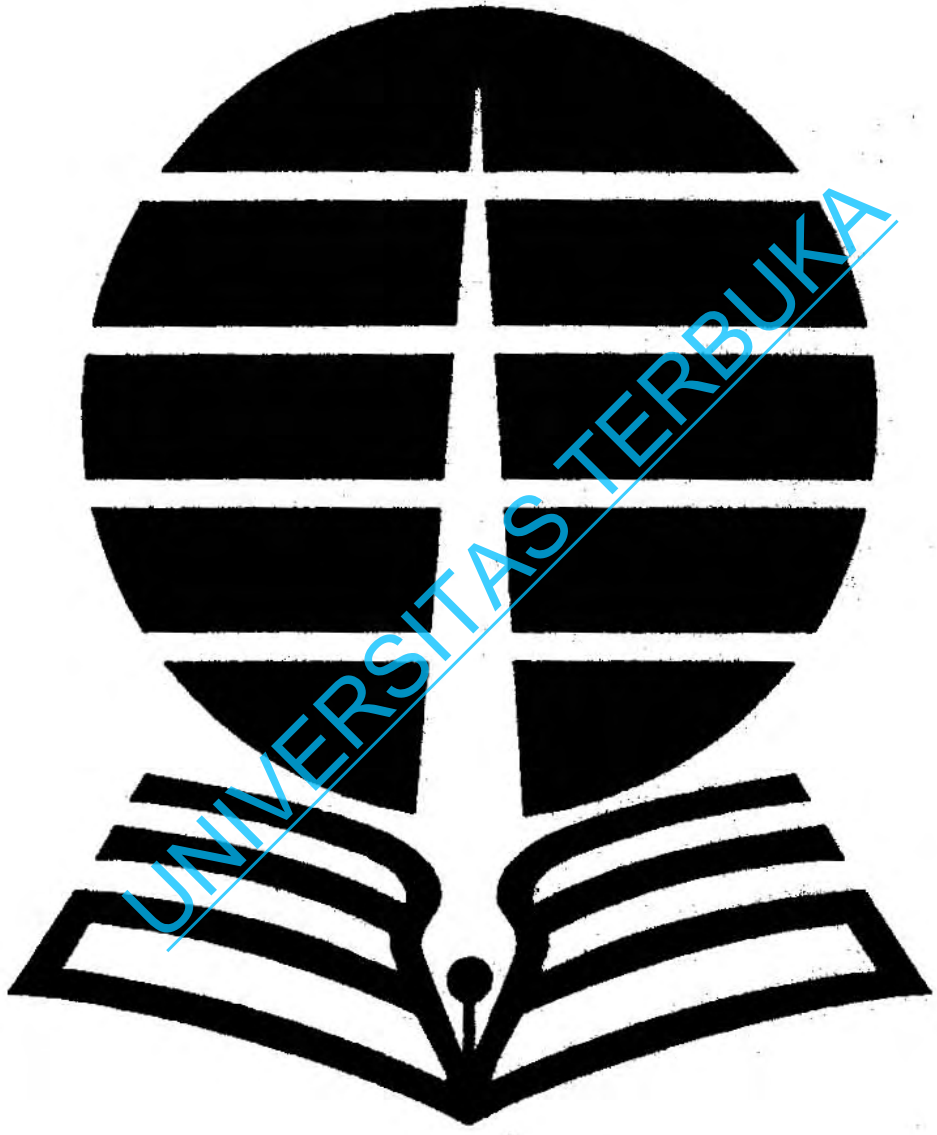
	Halaman
1. Jumlah Populasi dan Sampel Berdasarkan Golongan.....	17
2. Rentang Kriteria Penilaian Variabel.....	21
3. Karakteristik Responden.....	28
4. Analisis Rataan Skor untuk Tingkat Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Menurut Golongan.....	30
5. Analisis Rataan Skor untuk Tingkat Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Menurut Pendidikan.....	30
6. Analisis Ragam untuk Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Menurut Golongan.....	31
7. Analisis Ragam untuk Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Menurut Pendidikan.....	32
8. Hasil Kriteria Kesesuaian Model SEM.....	36
9. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	37
10. Kontribusi Atribut Terhadap Kinerja Karyawan Administrasi UT.....	42

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Model Struktural Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	24
2. Nilai-t Muatan Faktor CFA Kepuasan Kerja.....	33
3. Nilai-t Muatan Faktor CFA Komitmen Organisasi.....	34
4. Nilai-t Muatan Faktor CFA Kinerja Karyawan.....	35
5. Diagram Lintas Model Hasil <i>Standardize Solution</i>	38

UNIVERSITAS TERBUKA



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini tingkat persaingan dalam dunia usaha menjadi semakin tinggi. Untuk dapat bertahan dan berkembang, maka Sumber Daya Manusia (SDM) perlu mendapat perhatian khusus karena merupakan salah satu unsur utama yang menentukan tercapainya tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi akan terlaksana bila SDM-nya menunjukkan kinerja yang optimal. Kinerja yang optimal tentu saja merupakan harapan bagi semua organisasi atau institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Mangkunegara (2001) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kepuasan kerja dan Komitmen kerja adalah variabel yang berhubungan dan mempengaruhi kinerja kerja (*job performance*) Mathieu dan Zajac (1990). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Membahas masalah kepuasan kerja tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Pimpinan harus memperhatikan dan bertanggungjawab secara moral terhadap kepuasan kerja karyawannya karena kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mempunyai dampak terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*) yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang sangat dibutuhkan agar karyawan dapat melakukan tugasnya dengan maksimal. Orang yang merasa puas atas pekerjaannya akan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi ditempatnya bekerja.

Robbins (2006) mengemukakan bahwa komitmen keorganisasian merupakan tingkat dimana karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Dalam perspektif organisasi, komitmen organisasi meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, kehadiran, dan menurunkan absensi dan *turnover* (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996). Karyawan yang berkomitmen tinggi akan meningkatkan keefektifan organisasional melalui keterlibatan yang tinggi dalam organisasi dan bekerja keras mencapai tujuan organisasi (Arthur, 1994; pada Bhatnagar, 2007).

Manajemen Universitas Terbuka (UT) dihadapkan pada permasalahan yang terkait dengan kedisiplinan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan organisasi. Disiplin kerja yang rendah tercermin dari perilaku karyawan yang datang dan pulang tidak tepat waktu serta tidak memenuhi aturan kerja. Sehingga dapat berdampak terhadap pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan sesuai dengan harapan dan waktu yang ditentukan. Maka penelitian ini menjadi sangat penting untuk melihat kinerja karyawan melalui perspektif kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

1.2. Perumusan Masalah

Untuk mencapai tujuan organisasi, maka permasalahan yang ada di UT akan dikaji berdasarkan aspek kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang akan dilihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah yang dikemukakan adalah:

1. Apakah kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan administrasi Universitas Terbuka?
2. Variabel apa yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan administrasi Universitas Terbuka?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dikaji, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan administrasi Universitas Terbuka.
2. Menganalisis variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan administrasi Universitas Terbuka.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi UT, dapat memberikan informasi dan masukan untuk peningkatan kinerja karyawan dan dapat dijadikan dasar untuk pembuatan kebijakan bagi pengembangan kinerja karyawan melalui perspektif kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
2. Bagi pendidikan, penelitian ini dapat berguna sebagai dasar kajian, acuan dan sumber referensi dalam melakukan penelitian-penelitian selanjutnya demi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang MSDM.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Kepuasan Kerja

2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*) yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan maka mengacu pada komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya.

Menurut Werther (1996) kepuasan kerja merupakan suatu pemikiran dari karyawan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

Handoko (1994) mengemukakan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan karyawan dapat membantu dalam memaksimalkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang melalui 4 (empat) cara yaitu:

1. Kualitas kerja yang lebih tinggi.
2. Produktif.
3. Menciptakan pelanggan yang puas.
4. Bertahan lebih lama dalam perusahaan.

2.1.2. Elemen Kepuasan Kerja

Robbins (2001) menyatakan elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan meliputi "tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju". Faktor-faktor tersebut dapat diikhtisarkan dalam empat faktor :

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tapi terlalu menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Imbalan yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dirasakan adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Jadi upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Demikian pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan. Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengantar pada peningkatan kepuasan kerja. Perilaku atasan juga merupakan penentu utama kepuasan. Umumnya studi menunjukkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan jika atasan langsung bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

2.1.3. Pengukuran Kepuasan Kerja

Terdapat banyak cara untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan baik besar maupun kecil. Menurut Luthan (1989) terdapat empat cara yang dapat dipakai untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

1. *Rating Scale*

Pendekatan yang sering digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu menggunakan *rating scale* antara lain *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, *Job Descriptive Index* dan *Porter Need Satisfaction Questionnaire*.

MSQ adalah suatu instrumen atau alat pengukur kepuasan kerja yang dirancang sedemikian rupa yang didalamnya memuat secara rinci unsur-unsur yang terkategori dalam unsur kepuasan dan unsur ketidakpuasan.

Job Descriptive Index adalah suatu instrumen pengukur kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Kendall dan Hulin. Dengan instrumen *Job Descriptive Index* dapat diketahui secara luas bagaimana sikap karyawan

terhadap komponen-komponen dari pekerjaan itu. Variabel yang diukur adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi dan mitra kerja.

Porter Need Satisfaction Questionnaire adalah suatu instrumen pengukur kepuasan kerja yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja para manajer. Pertanyaan yang diajukan lebih memfokuskan diri pada permasalahan tertentu dan tantangan yang dihadapi oleh para manajer.

2. *Critical Incidents*

Critical incidents dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang menggunakan teknik ini dalam penelitiannya tentang teori motivasi dua faktor. Pertanyaan yang diajukan pada para karyawan tentang faktor-faktor apa yang saja yang membuat mereka puas dan tidak puas.

3. *Interview*

Untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan wawancara yang dilakukan terhadap para karyawan secara individu. Dengan metode *Interview* dapat diketahui secara mendalam mengenai bagaimana sikap karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan.

4. *Action Tendencies*

Action tendencies dimaksudkan sebagai suatu kecenderungan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat berdasarkan *action tendencies*.

Kepuasan kerja berhubungan dengan faktor-faktor individu, yakni: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarki di dalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) kecocokan dengan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya; (d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi karyawan, tingkat keluar masuk karyawan,

unjuk kerja karyawan, dan efektivitas organisasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen dari sikap kerja, selain berpengaruh terhadap tingkat absensi, tingkat keluar masuk karyawan dan berpengaruh terhadap produktivitas dan prestasi kerja (Robbins dan Coulter, 2007).

2.2. Konsep Komitmen Organisasi

2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2006) komitmen keorganisasian merupakan tingkat dimana karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Setiap organisasi memerlukan komitmen organisasi karyawan untuk mencapai tujuannya. Komitmen organisasi adalah sikap dan kekuatan relatif dari individual dengan keterlibatannya pada organisasi khususnya (Mowday *et al.*, 1982). Berdasarkan definisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan pelengkap organisasi. Komitmen organisasi adalah *psychological state* yang mewakili ikatan antara karyawan dengan organisasi. Komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif.

Mowday *et al.* (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai: *'The relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization; (1) a strong believe in and acceptance of the organization's goals and value's; (2) a willingnes to exceed considerable effort on behalf of the organization; and (3) a strong desire to maintain membership in the organization'*. Berdasarkan pendapat Mowday *et al.* ada tiga komponen untuk melihat komitmen organisasi individu, yaitu: (1) keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi (2) kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan (3) keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Pandangan Mowday *et al.* (1982) di dukung oleh Robbins (2001) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai "suatu keadaan dimana

karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu”.

Allen dan Meyer (1990) mengklasifikasikan komitmen organisasional dalam tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*). Secara singkat Allen dan Meyer mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut:

"Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel They thought to do so". Berdasarkan pendapat Allen dan Meyer, dapat diinterpretasikan bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda.

Seseorang dengan komitmen afektif yang kuat, bertahan di organisasi karena memang dia menyukai organisasi itu, sedangkan seseorang dengan komitmen kontinuan yang kuat, bertahan di organisasi karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utama, seseorang dengan komitmen normatif yang kuat, tetap bertahan di organisasi, karena alasan moralitas. Namun, apapun sumber komitmen, secara substansial wujud komitmen adalah sama yaitu penerimaan individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan individu untuk mencapai tujuan organisasi dan keinginan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Meyer dan Allen (1997) menyebutkan 3 (tiga) komponen model untuk melukiskan komitmen karyawan pada organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

1. *Affective commitment* adalah emosional kasih sayang, pengenalan dan keterlibatan pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* kuat akan melanjutkan pekerjaannya dengan organisasi karena mereka menginginkannya.
2. *Continuance commitment* merujuk pada kepedulian untuk tetap setia pada organisasi dan menyelesaikan tujuan organisasi.

3. *Normative commitment* merefleksikan perasaan dari kewajiban moral kepada organisasi. Karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi merasa akan tetap bersama organisasi.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi diantaranya adalah kejujuran dalam pekerjaan, perhatian, kepedulian dan kepercayaan terhadap karyawan, perbedaan karakteristik individu (usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan), karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan, karakteristik struktural (formalitas dan desentralisasi), pengalaman dalam bekerja, kepercayaan dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras demi kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap menjadi anggota organisasi.

2.3. Konsep Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2010).

Mangkunegara (2001) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Gomes (2003) mengemukakan bahwa kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu.

Simamora (2004) menyatakan kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Sementara Rivai (2005) mengemukakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Robbins (2003) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Sehingga dapat dirumuskan bahwa kinerja:

$$P = f(A \times M \times O), \text{ dan } M = V \times E \times I.$$

Sehubungan dengan hal ini, Hasibuan (1996) menjelaskan bahwa:

A = *Ability* adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

O = *Opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

M = *Motivation* adalah keinginan dan kesungguhan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Motivasi dalam hal ini merupakan fungsi dari:

V = *Valence* adalah kekuatan relatif dari keinginan dan kebutuhan seseorang yang paling ia butuhkan.

E = *Expectancy* yaitu berhubungan dengan pendapat bahwa perilaku tertentu (sebab) akan diikuti oleh hasil (akibat) tertentu pula.

I = *Instrumentality* adalah besarnya kemungkinan akan terpenuhinya keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan jika pekerja bekerja secara efektif.

Dari beberapa definisi, maka dapat disimpulkan kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh karyawan dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya.

Miner (1990) menyatakan 4 (empat) aspek dari kinerja, yaitu:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan tentang jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat dari teman sekerjanya.

Dapat dikatakan individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja dapat diukur melalui lima indikator :

1. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan
2. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Pengetahuan dan ketrampilan, yaitu pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai dari suatu organisasi
4. Ketepatan waktu, yaitu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
5. Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.

Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam 6 (enam) kategori (Moehariono, 2010). Namun, organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya.

1. Efektif

Indikator yang mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas

menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right things?*).

2. Efisien

Indikator yang mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efisien menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (*are we doing things right?*).

3. Kualitas

Indikator yang mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

4. Ketepatan waktu

Indikator yang mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. kriteria ini biasanya didasarkan pada harapan konsumen.

5. Produktivitas

Indikator yang mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

6. Keselamatan

Indikator yang mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya di tinjau dari aspek keselamatan.

Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus, Bernardin dan Russel (1995) mengajukan 6 (enam) kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, siklus kegiatan yang dilakukan.
3. *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dihendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta

waktu yang tersebut untuk kegiatan orang lain.

4. *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Agus Dharma dalam bukunya *Manajemen Supervisi* (2003) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam hal ini Jones (2002) mengatakan bahwa banyak hal yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk, antara lain: (1) kemampuan pribadi, (2) kemampuan manajer, (3) kesenjangan proses, (4) masalah lingkungan, (5) situasi pribadi, dan (6) motivasi.

Wood, *et.al.* (2001) melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu (*job performance*) sebagai suatu fungsi dari interaksi atribut individu (*individual atribut*), usaha kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi (*organizational support*).

Sementara itu Buchari Zainun (1989) mengemukakan ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu : (1) ciri seseorang, (2) lingkungan luar, dan (3) sikap terhadap profesi pegawai.

Kinerja karyawan harus dikelola, terutama untuk mencapai produktivitas dan efektivitas dalam rangka merancang bangun kesuksesan, baik secara individu maupun organisasi.

Menilai kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja pegawai, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan pegawai dalam bekerja. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan apakah kinerjanya meningkat atau menurun, maka organisasi harus melakukan penilaian kinerja kepada anggotanya yang dilakukan secara berkala. Kegiatan penilaian kinerja adalah proses dimana perusahaan mengevaluasi atau menilai kemampuan dan kecakapan kerja pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Menurut Gomes (2003), Penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan untuk *me-reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson and Invancevich: 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor; (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; dan (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan. Agar mempunyai

kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Dalam rangka peningkatan kinerja karyawan, menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja
2. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut
5. Melakukan rencana tindakan tersebut
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum
7. Mulai dari awal, apabila perlu

Bila langkah-langkah tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan.



III. METODE PENELITIAN

3.1. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai bulan April sampai dengan November 2011 dan dilaksanakan di Universitas Terbuka yang terletak di jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Tangerang.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada responden.

Data sekunder diperoleh dari berbagai literatur, buku, jurnal, tesis, disertasi, dan data dari internet yang dianggap relevan.

3.3. Penentuan Jumlah Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan UT Pusat. Sementara itu sampel dalam penelitian ini adalah karyawan administrasi di UT Pusat. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 150 orang karyawan administrasi di Pusat berdasarkan golongan untuk merepresentasikan seluruh populasi yang ada dengan metode *stratified random sampling*. Adapun jumlah populasi dan sampel dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Populasi dan Sampel Berdasarkan Golongan

No.	Golongan	Populasi	Sampel
1.	II	167	46
2.	III	352	98
3.	IV	22	6
	Jumlah	541	150

Sumber: Unit Kepegawaian UT

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui metode survei, yaitu dengan menyebarkan kuesioner di lokasi penelitian. Data sekunder diperoleh dan dikumpulkan dari berbagai literatur, buku, jurnal, tesis, disertasi, dan data dari internet yang dianggap relevan.

Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala Likert dengan ukuran sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Kurang Setuju, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

Skala Likert digunakan dalam riset-riset SDM yang menggunakan metode survei untuk mengukur persepsi karyawan.

3.5. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan waktu, sarana, dan dana membatasi penelitian ini hanya pada asumsi yaitu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dibatasi pada kepuasa kerja dan komitmen organisasi.

3.6. Pengolahan Data dan Analisis Data

Untuk keperluan analisis secara kuantitatif, penentuan skor untuk setiap *item* kuesioner digunakan skala Likert. Skala Likert adalah skala interval dimana dalam pengukurannya menggunakan pernyataan tentang pendapat, sikap, persepsi seseorang terhadap sesuatu fenomena sosial (Sugiyono, 2008). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan *software* LISREL 8.30.

3.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2008). Setelah dilakukan uji validitas, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen dapat dipercaya. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2008).

Pada penelitian ini uji validitas dan reliabilitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan bantuan *software* *Linear Structural Relationship* (LISREL) 8.30.

Model pengukuran dimana sebuah variabel laten diukur oleh satu atau lebih variabel-variabel teramati sering disebut sebagai CFA model (Wijanto, 2008). CFA didasarkan atas alasan bahwa variabel-variabel teramati adalah indikator-indikator tidak sempurna dari variabel laten atau konstruk tertentu yang mendasarinya. Pada CFA, dimana satu faktor laten memiliki beberapa indikator dan indikator-indikator tersebut langsung dapat diukur. Pada analisis faktor dalam CFA, model dibentuk terlebih dahulu, jumlah variabel laten ditentukan oleh analisis, pengaruh suatu variabel laten terhadap variabel teramati ditentukan terlebih dahulu, beberapa efek langsung variabel laten terhadap variabel teramati dapat ditetapkan sama dengan nol atau suatu konstanta, kesalahan pengukuran boleh berkorelasi, kovarian variabel-variabel laten dapat diestimasi atau ditetapkan pada nilai tertentu, dan identifikasi parameter diperlukan.

SEM dapat menguji secara bersama-sama (Ghozali dan Fuad, 2005) yaitu model struktural dan model pengukuran. Penggunaan SEM memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. Menurut Hair *et al.* (1998) kevalidan pertanyaan yang merupakan indikator dalam mengukur variabel laten tertentu dinilai dengan menguji apakah semua *loading*-nya nyata, yaitu memiliki nilai $t \geq t$ -hitung (1.96 pada tingkat signifikan 5 persen).

Untuk mengukur reliabilitas dalam SEM akan digunakan ukuran reliabilitas komposit (*composite reliability measure*) dan ukuran ekstrak varian (*variance extracted measure*). Reliabilitas komposit suatu konstruk dihitung sebagai:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum e_j}$$

dimana:

Standardized loadings (std. loading) = dapat diperoleh secara langsung dari keluaran program LISREL 8.30.

e_j = *measurement error* untuk setiap indikator atau variabel teramati (Fornel dan Larcker, 1981).

Ekstrak varian mencerminkan jumlah varian keseluruhan dalam indikator-indikator (variabel-variabel teramati) yang dijelaskan oleh variabel laten. Ukuran ekstrak varian dapat dihitung sebagai berikut (Fornel dan Larcker, 1981):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std loading}^2}{\sum \text{std loading}^2 + \sum e_j}$$

atau (Hair *et al.* 2007)

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std loading}^2}{N}$$

di mana:

N = banyaknya variabel teramati dari model pengukuran.

Hair *et al.* (1998), sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik adalah jika: Nilai *Construct Reliability* (CR)-nya ≥ 0.70 dan Nilai *Variance Extracted* (VE)-nya ≥ 0.50 .

3.6.2. Analisis Rataan Skor

Analisis rataan skor digunakan untuk mengetahui bagaimana tingkatan persepsi responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner. Tahapan untuk melakukan rataan skor yaitu:

1. Pengelompokan jawaban

Kuesioner yang terkumpul dikelompokkan sesuai dengan pilihan jawaban.

2. Melakukan perhitungan skor

Rumus skor = \sum (Frekuensi jawaban x bobot skala).....(1)

3. Mencari nilai rataan skor

Nilai rataan skor = total skor/jumlah reponden.....(2)

4. Penentuan rentang skala

$RK = \frac{(m-n)}{k}$(3)

k

dimana RK = rentang kriteria

- m = skala jawaban terbesar
- n = skala jawaban terkecil
- k = jumlah kelas

Skala jawaban terbesar adalah 5 dan terkecil adalah 1, karena hanya terdapat 5 kategori yang digunakan dalam penelitian ini.

$$RK = \frac{(5-1)}{5} = 0.8 \dots \dots \dots (4)$$

Hasil perhitungan rentang kriteria menunjukkan nilai RK = 0.8, nilai tersebut akan ditambahkan pada nilai 1 sehingga kriteria STS berada pada rentang nilai 1 sampai dengan 1.80 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Rentang Kriteria Penilaian Variabel

Interval	Kriteria
1.00 – 1.80	Sangat Tidak Setuju (STS)
1.81 – 2.60	Tidak Setuju (TS)
2.61 – 3.40	Kurang Setuju (KS)
3.41 – 4.20	Setuju (S)
4.21 – 5.00	Sangat Setuju (SS)

3.6.3. Analysis of Variance (Anova)

Anova digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan secara statistik data data persepsi responden terhadap konstruk kepuasan kerja dan komitmen organisasi berdasarkan faktor karakteristik responden.

Jika nilai signifikansi pada tabel Anova \geq nilai 0.05, maka tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada rata-rata persepsi. Nilai signifikansi pada tabel Anova \leq nilai 0.05 maka ada perbedaan yang signifikan pada rata-rata persepsi. Anova dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 15.0 *For Windows*.

3.6.4. Analisis SEM

Menurut Joreskog dan Sorbom (1996) model persamaan struktural atau SEM adalah suatu teknik ganda yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan keterkaitan hubungan linier secara simultan peubah-

peubah pengamatan yang sekaligus melibatkan peubah laten yang tidak dapat diukur secara langsung. SEM dapat digunakan untuk menganalisis hubungan kausal yang rumit, yang didalamnya terdapat variabel laten dan variabel indikator.

Terdapat 3 (tiga) komponen dalam SEM yaitu: variabel, model dan kesalahan.

1. Variabel, terdiri atas variabel laten dan variabel indikator.

Variabel laten merupakan variabel utama atau kunci pada umumnya mewakili perilaku, perasaan, motivasi, kepuasan dan sebagainya. Ghozali dan Fuad (2005) mengemukakan variabel laten adalah variabel yang tidak bisa diukur secara langsung dan memerlukan beberapa indikator sebagai proksi. Variabel laten terdiri atas dua jenis yaitu variabel laten eksogen dan endogen. Variabel laten eksogen adalah variabel bebas (terletak di sebelah kiri *path diagram*) dengan simbol ξ (ksi), sedangkan variabel laten endogen adalah variabel terikat (terletak di sebelah kanan *path diagram*) dengan simbol η (eta). Menurut Ghozali dan Fuad (2005) *path diagram* merupakan representasi grafis mengenai bagaimana beberapa variabel pada suatu model berhubungan satu sama lain, yang memberikan suatu pandangan menyeluruh mengenai struktur model.

Variabel indikator adalah variabel yang dapat diamati atau diukur secara empiris. Pertanyaan pada kuesioner dapat mewakili sebuah variabel teramati.

2. Model, terdiri atas model struktural dan model pengukuran.

Model struktural menjelaskan hubungan antar variabel laten yang secara umum bersifat linier. Ukuran yang digunakan untuk menunjukkan regresi variabel laten eksogen pada variabel endogen diberi simbol γ (gamma). Ukuran yang digunakan untuk menunjukkan regresi variabel laten endogen yang lain diberi simbol β (beta).

Model pengukuran merupakan variabel laten pada umumnya memiliki beberapa variabel indikator atau teramati. Muatan faktor (*loading factor*) yang menghubungkan variabel laten dari variabel

teramati diberi simbol λ (lambda) dimana pada x adalah λx dan sisi y adalah λy .

Menurut Joreskog dan Sorbom (1996) model LISREL terdiri atas dua bagian yaitu model pengukuran dan model persamaan struktural. Model pengukuran menerangkan keterkaitan peubah laten dengan indikator-indikatornya. Model persamaan struktural menjelaskan hubungan antara variabel laten. Model persamaan struktural dapat dilambangkan dalam bentuk matematis sebagai berikut:

$$\eta = \Gamma\xi + B\eta + \zeta \dots\dots\dots(5)$$

dimana:

η (eta) = vektor dari peubah laten tidak bebas atau variabel endogen
berukuran $m \times 1$

ξ (ksi) = vektor dari peubah laten bebas atau variabel eksogen berukuran
 $n \times 1$

Γ (gamma) = matriks koefisien dari ξ berukuran $m \times n$

B (beta) = matriks koefisien dari η berukuran $m \times m$

ζ (zeta) = vektor kesalahan bagi persamaan struktural berukuran $m \times 1$

Model pengukuran dilambangkan sebagai berikut:

$$y = \Lambda y \eta + \varepsilon \dots\dots\dots(6)$$

$$x = \Lambda x \xi + \delta \dots\dots\dots(7)$$

dimana:

y = vektor indikator bagi peubah laten tidak bebas atau variabel endogen
berukuran $p \times 1$

x = vektor indikator bagi peubah laten bebas atau variabel eksogen
berukuran $q \times 1$

Λy (lambda y) = matriks koefisien regresi y terhadap η berukuran $p \times m$

Λx (lambda x) = matriks koefisien regresi x terhadap ξ berukuran $q \times n$

ε (epsilon) = vektor kesalahan pengukuran dari y berukuran $p \times 1$

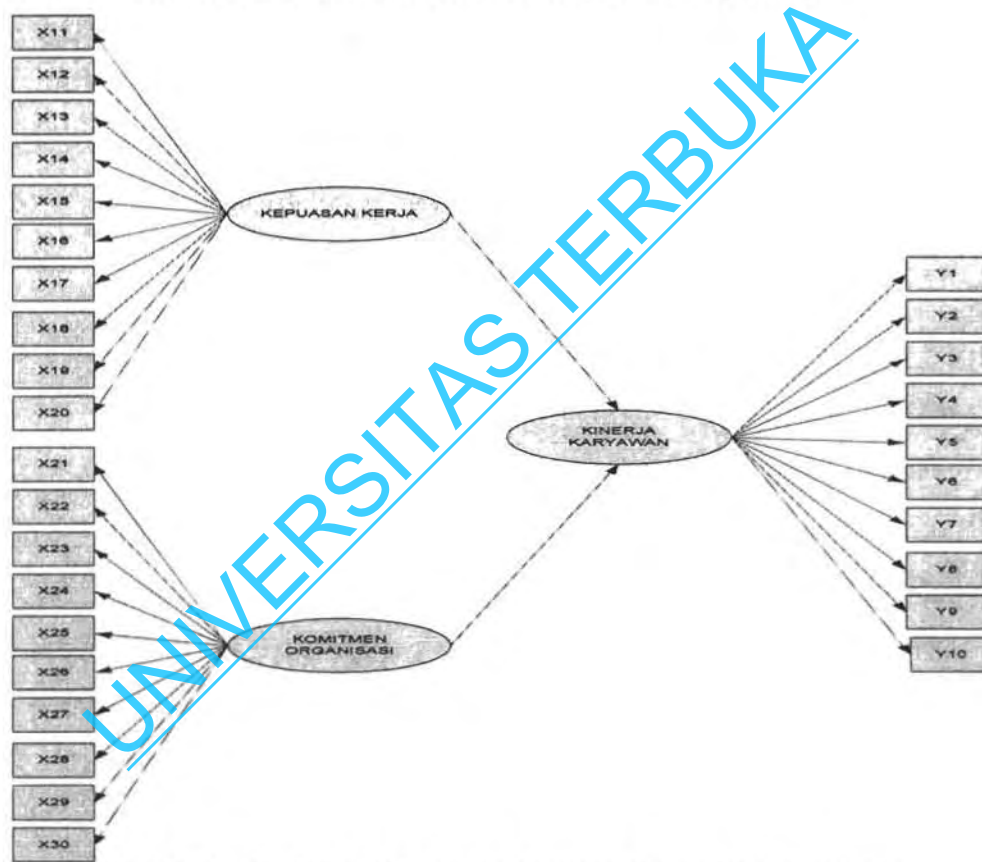
δ (delta) = vektor kesalahan pengukuran dari x berukuran $q \times 1$

Asumsi untuk model LISREL di atas adalah:

1. ε tidak berkorelasi dengan η
2. δ tidak berkorelasi dengan ξ

3. ζ tidak berkorelasi dengan ξ
4. ϵ , δ , dan ζ tidak saling berkorelasi.

Hubungan jalur tiap atribut dalam model struktural terbentuknya pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan administrasi UT, dapat disusun sebagaimana Gambar 1 dimana variabel laten kepuasan kerja memiliki 10 variabel indikator yaitu X11,...X20, variabel laten komitmen organisasi memiliki 10 variabel indikator X21,...X30. Variabel laten kinerja karyawan memiliki 10 variabel indikator, dimana indikator ini akan menerangkan keterkaitannya dengan variabel laten. Variabel indikator tersebut terdiri atas Y1,...Y10.



Gambar 1. Model Struktural Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan model tersebut dapat disusun persamaan-persamaan sebagai berikut:

a. Model Struktural

$$\eta = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \zeta \dots\dots\dots(8)$$

dimana:

η = variabel laten tak bebas kinerja karyawan

ξ_i = variabel laten bebas ke-i yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi

γ_{ij} = muatan faktor ξ_i dalam membentuk η_j

ζ = tingkat kesalahan yang terjadi pada perhitungan peubah η

b. Model Pengukuran

$$X_i = \lambda^{(x)ij} \xi_j + \delta_i \dots\dots\dots(9)$$

$$Y_i = \lambda^{(y)ij} \eta_j + \varepsilon_i \dots\dots\dots(10)$$

dimana:

X_i = variabel indikator X pembentuk variabel laten bebas ξ_j

Y_i = variabel indikator Y pembentuk variabel laten tak bebas η

λ_{ij} = muatan faktor X_i dalam membentuk ξ_j atau muatan faktor Y_i dalam membentuk η_j

δ_i = tingkat kesalahan yang terjadi pada perhitungan variabel X_i

ε_i = tingkat kesalahan yang terjadi pada perhitungan variabel Y_i

Konstruk kinerja karyawan dengan variabel indikatornya terdiri atas:

Y1 = Dalam melaksanakan pekerjaan, saya menghasilkan kualitas produk sesuai dengan standar yang ditentukan UT

Y2 = Saya selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan

Y3 = Saya mampu menghasilkan jumlah produk sesuai dengan yang ditentukan UT

Y4 = Target kerja yang ditentukan UT selalu dapat saya penuhi

Y5 = Saya mampu memahami tugas yang diberikan UT

Y6 = Pengetahuan merupakan modal penting bagi saya

Y7 = Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan

Y8 = Saya setiap hari datang tepat waktu

Y9 = Saya mampu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja

Y10 = Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja

Konstruk kepuasan kerja dengan variabel indikatornya terdiri atas:

X11 = Penerimaan gaji dibandingkan dengan pekerjaan yang telah dilakukan

X12 = Honor kinerja yang diterima dibandingkan dengan kinerja

X13 = Kesempatan promosi yang sama diberikan UT untuk semua karyawan

X14 = Peluang yang sama dalam menempuh karier ke jenjang yang lebih tinggi

X15 = Penghargaan yang diberikan atas dasar kinerja

X16 = Penghargaan pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi

X17 = Kemampuan pimpinan dalam membuat keputusan

X18 = Kemampuan pimpinan dalam bersikap tegas kepada pegawai di saat yang tepat

X19 = Lingkungan kerja di UT kondusif

X20 = Terdapat keakraban hubungan sesama rekan kerja

Konstruk komitmen organisasi dengan variabel indikatornya terdiri atas:

X21 = Saya sangat senang menghabiskan karier saya di UT

X22 = Saya merasa menjadi bagian keluarga di UT

X23 = Saya merasa bahwa masalah UT juga merupakan masalah saya

X24 = Saya bangga dapat bekerja di UT

X25 = Saya sangat sulit untuk meninggalkan UT meskipun saya menginginkannya

X26 = Saya merasa enggan berhenti bekerja dari UT karena ketidakpastian pekerjaan di tempat lain

X27 = Meninggalkan UT bukanlah suatu pilihan

X28 = Saya patut loyal kepada UT

X29 = Saya memberikan dedikasi yang besar untuk UT

X30 = Merupakan suatu kewajiban bagi saya untuk menetap di UT

3.7. Definisi operasional

1. Kepuasan kerja merupakan kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, dengan indikator: pembayaran, promosi, prestasi, kemampuan atasan dan lingkungan kerja.
2. Komitmen organisasi merupakan sikap karyawan terhadap hubungannya dengan organisasi, dengan indikator: afektif, kontinuan, dan normatif.
3. Kinerja karyawan merupakan prestasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, dengan indikator: kualitas, kuantitas, pengetahuan dan keterampilan serta komunikasi.

UNIVERSITAS TERBUKA



IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis faktor karakteristik responden. Pada karakteristik responden diuraikan mengenai jenis kelamin, usia, status, pendidikan terakhir, golongan, jabatan, unit kerja, masa kerja dan status kerja. Responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 150 orang. Karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	104	69.3
	Wanita	46	30.7
	Jumlah	150	100
Usia	≤ 30 tahun	10	6.7
	30-40 tahun	39	26.0
	≥ 40 tahun	101	67.3
	Jumlah	150	100
Status	Menikah	133	88.7
	Belum Menikah	17	11.3
	Jumlah	150	100
Pendidikan Terakhir	SLTP	2	1.3
	SLTA	61	40.7
	Diploma	11	7.3
	Sarjana	67	44.7
	Pascasarjana	9	6.0
	Jumlah	150	100
Golongan	II	46	30.7
	III	98	65.3
	IV	6	4.0
	Jumlah	150	100
Jabatan	Koordinator	1	6.3
	Kassubag	8	50.0
	Kabag	7	43.7
	Jumlah	16	100

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase (%)
Unit Kerja	BAUK	26	17.4
	BAAPM	29	19.3
	LPBAUSI	54	36.0
	FEKON	13	8.7
	FISIP	10	6.7
	FMIPA	7	4.7
	FKIP	11	7.2
	Jumlah	150	100
Masa Kerja	0-5 tahun	13	8.7
	6-10 tahun	34	22.7
	11-15 tahun	25	16.7
	16-20 tahun	15	10.0
	21-25 tahun	41	27.3
	≥ 25 tahun	22	14.6
	Jumlah	150	100
	Status Kerja	CPNS	10
PNS		140	93.3
Jumlah		150	100

Berdasarkan jenis kelaminnya, sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah pria sebanyak 104 orang (69.3%) dan sebagian besar responden berusia ≥ 40 tahun yaitu sebanyak 101 orang (67.3%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memasuki tahapan usia dewasa akhir. Masa ini merupakan masa puncak karir seseorang. Pada masa ini, umumnya seseorang berorientasi melaksanakan tugas sebaik-baiknya sebagai perwujudan dari aktualisasi diri.

Dilihat dari statusnya, mayoritas responden sudah menikah sebanyak 133 orang (88.7%). Berdasarkan pendidikan terakhirnya, mayoritas responden yang terlibat yaitu Sarjana sebanyak 67 orang (44.7%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini telah mengenyam pendidikan tinggi.

Mayoritas golongan responden dalam penelitian ini adalah golongan III sebanyak 98 orang (65.3%). Adapun mayoritas jabatan responden yaitu Kassubag sebanyak 8 orang (50%). Berdasarkan unit kerjanya, mayoritas responden yang terlibat yaitu unit LPBAUSI sebanyak 54 orang (36%).

Berdasarkan masa kerjanya, sebagian besar responden yang terlibat memiliki masa kerja 21-25 tahun yaitu sebanyak 41 orang (27.3%). Hal ini

menunjukkan bahwa para pegawai telah mempunyai pengalaman dalam bekerja. Sementara itu berdasarkan status kerjanya, mayoritas responden yang terlibat yaitu PNS sebanyak 140 orang (93.3%).

4.2. Analisis Rataan Skor

Secara ringkas analisis rataan skor untuk tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan menurut golongan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Analisis Rataan Skor untuk Tingkat Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan menurut Golongan

Golongan	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
II	4.05	4.09	4.19
III	4.07	4.17	4.18
IV	4.10	4.07	3.98

Berdasarkan penilaian responden terhadap tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan menurut golongan, maka dapat diketahui bahwa responden menyatakan setuju terhadap atribut kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang berada pada interval 3.41 – 4.20. Rata-rata skor untuk tingkat kepuasan kerja yang terendah yaitu golongan II sebesar 4.05. Rata-rata skor pada tingkat komitmen organisasi yang terendah yaitu golongan IV sebesar 4.07. Sedangkan Rata-rata skor pada tingkat kinerja karyawan yang terendah yaitu golongan IV sebesar 3.98.

Analisis rataan skor untuk tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan menurut pendidikan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Analisis Rataan Skor untuk Tingkat Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan menurut Pendidikan

Pendidikan	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
SLTP	4.20	4.45	4.40
SLTA	4.12	4.13	4.19
Diploma	4.00	3.95	4.13
Sarjana	4.03	4.18	4.17
Pascasarjana	4.00	4.08	4.13

Berdasarkan penilaian responden terhadap tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan menurut pendidikan, maka dapat

diketahui bahwa responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap atribut kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang berada pada interval 3.41 – 4.20 dan 4.21 – 5.00. Rata-rata skor untuk tingkat kepuasan kerja yang terendah yaitu Diploma dan Pascasarjana sebesar 4.00. Rata-rata skor pada tingkat komitmen organisasi yang terendah yaitu Diploma sebesar 3.95. Sedangkan Rata-rata skor pada tingkat kinerja karyawan yang terendah yaitu Diploma dan Pascasarjana sebesar 4.13.

4.3. Analysis of Variance (Analisis Ragam)

Analisis ragam untuk tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan menurut golongan dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Analisis Ragam untuk Tingkat Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan menurut Golongan ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KEPUASAN KERJA	Between Groups	.027	2	.014	.127	.881
	Within Groups	15.798	147	.107		
	Total	15.826	149			
KOMITMEN ORGANISASI	Between Groups	.209	2	.105	.786	.458
	Within Groups	19.569	147	.133		
	Total	19.778	149			
KINERJA KARYAWAN	Between Groups	.237	2	.119	1.205	.303
	Within Groups	14.481	147	.099		
	Total	14.719	149			

Dari Tabel 6 diperoleh nilai F hitung pada tingkat golongan (II, III dan IV) sebesar 0.127 untuk kepuasan kerja, 0.786 untuk komitmen organisasi dan 1.205 untuk kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan (α) ditetapkan sebesar 0.05 dan *degree of freedom* (df) for numerator yaitu 2 dan df for denominator yaitu 147 sehingga dapat dilihat pada Tabel uji F nilai F tabel sebesar 3.06. Oleh karena nilai F hitung (0.127, 0.786 dan 1.205) < F tabel (3.06) yang berarti tidak ada perbedaan respon yang signifikan pada responden ditinjau dari golongan terhadap faktor kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang terbentuk.

Analisis ragam untuk tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan menurut pendidikan dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Analisis Ragam untuk Tingkat Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan menurut Pendidikan

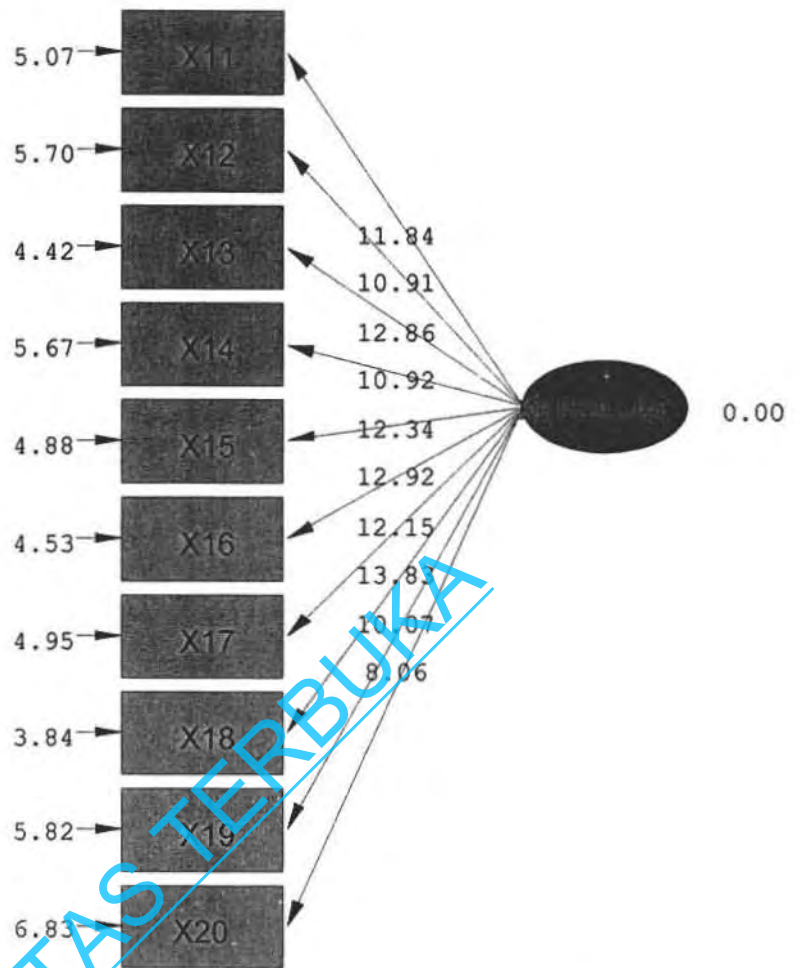
		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KEPUASAN KERJA	Between Groups	.393	4	.098	.923	.452
	Within Groups	15.433	145	.106		
	Total	15.826	149			
KOMITMEN ORGANISASI	Between Groups	.774	4	.193	1.476	.213
	Within Groups	19.004	145	.131		
	Total	19.778	149			
KINERJA KARYAWAN	Between Groups	.155	4	.039	.385	.819
	Within Groups	14.564	145	.100		
	Total	14.719	149			

Dari Tabel 7 diperoleh nilai F hitung pada tingkat pendidikan (SLTP, SLTA, Diploma, Sarjana dan Pascasarjana) sebesar 0.923 untuk kepuasan kerja, 1.476 untuk komitmen organisasi dan 0.385 untuk kinerja karyawan dengan tingkat keyakinan (α) ditetapkan sebesar 0.05 dan *degree of freedom* (df) for numerator yaitu 4 dan df for denominator yaitu 145 sehingga dapat dilihat pada Tabel uji F nilai F tabel sebesar 2.43. Oleh karena nilai F hitung (0.923, 1.476 dan 0.385) < F tabel (2.43) yang berarti tidak ada perbedaan respon yang signifikan pada responden ditinjau dari pendidikan terhadap faktor kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang terbentuk.

4.4. Analisis Model Struktural Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Sebelum data dianalisis dengan SEM dilakukan uji validitas dan reliabilitas menggunakan CFA dengan bantuan *software Linear Structural Relationship* (LISREL) 8.30.

Model CFA pada konstruk kepuasan kerja pada awalnya terdiri atas 10 indikator setelah melalui uji validitas hasil yang diperoleh adalah 10 variabel teramati valid. Nilai-t muatan faktor CFA kepuasan kerja dapat dilihat pada Gambar 2.

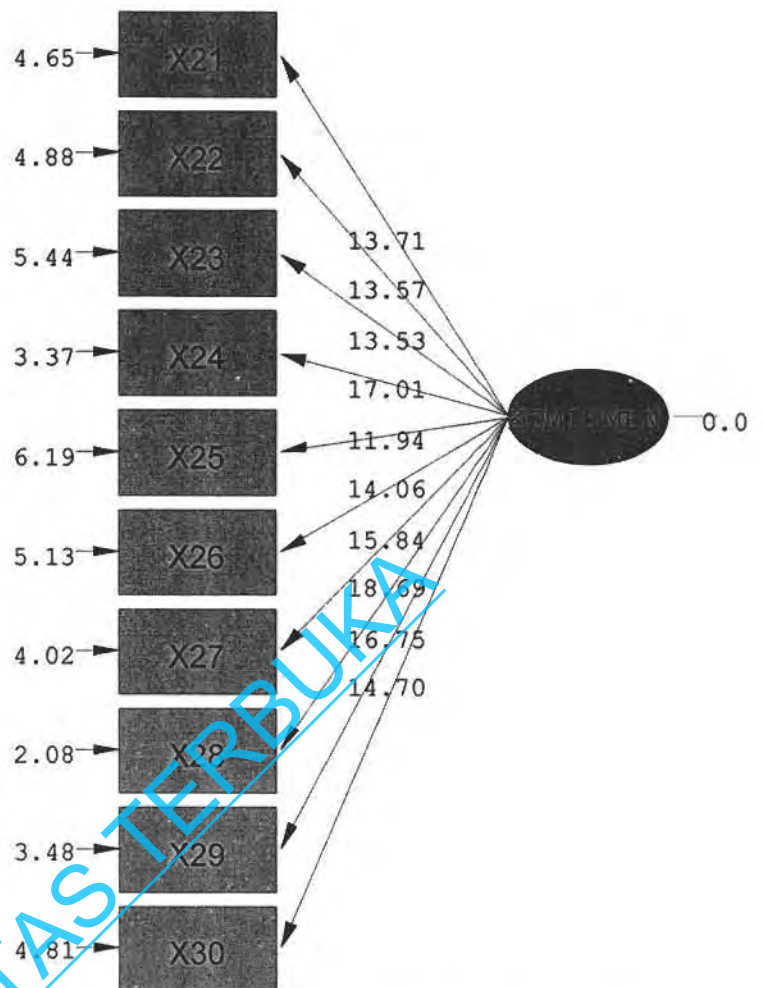


Chi-Square=66.22, df=34, P-value=0.00077, RMSEA=0.080

Gambar 2. Nilai-t Muatan Faktor CFA Kepuasan Kerja

Hasil estimasi nilai-t muatan seperti terlihat pada Gambar 2 menunjukkan bahwa nilai-t muatan yang dihasilkan 10 variabel ≥ 1.96 sehingga dapat disimpulkan validitas konstruk kepuasan kerja adalah baik dan semua indikator merupakan refleksi dari konstruk latennya.

Model CFA pada konstruk komitmen organisasi pada awalnya terdiri atas 10 indikator setelah melalui uji validitas hasil yang diperoleh adalah 10 variabel teramati valid. Nilai-t muatan faktor CFA komitmen organisasi dapat di lihat pada Gambar 3.

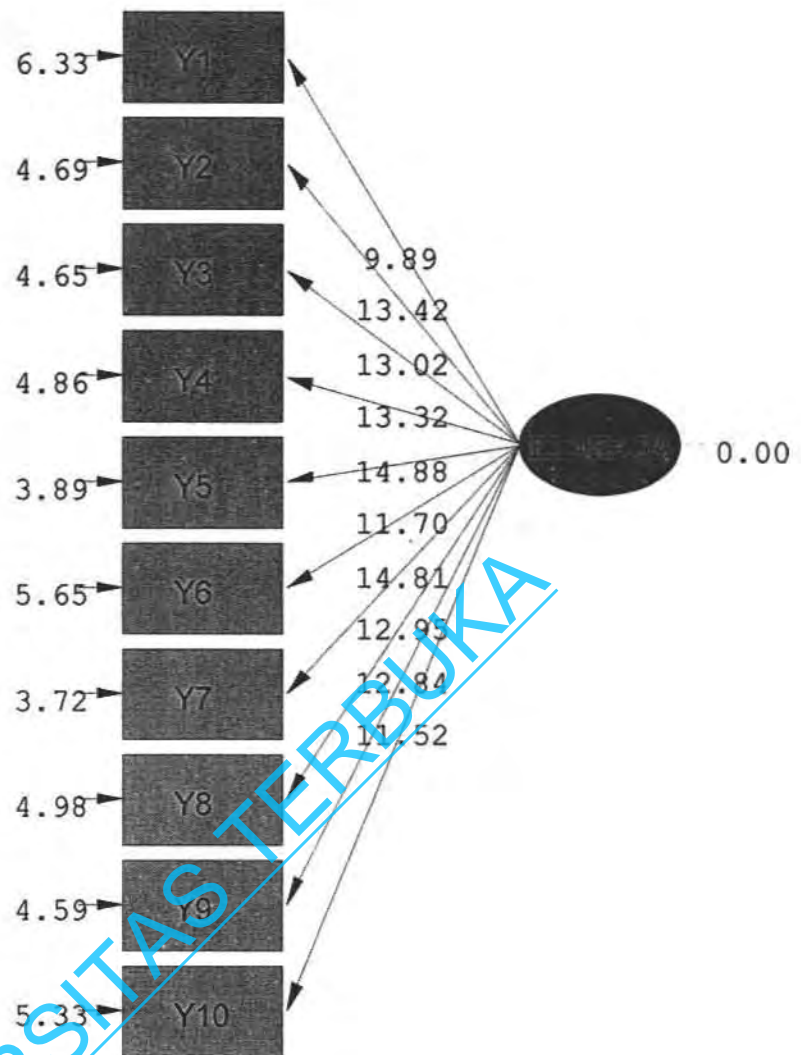


Chi-Square=94.17, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.109

Gambar 3. Nilai-t Muatan Faktor CFA Komitmen Organisasi

Hasil estimasi nilai-t muatan seperti terlihat pada Gambar 3 menunjukkan bahwa nilai-t muatan yang dihasilkan 10 variabel ≥ 1.96 sehingga dapat disimpulkan validitas konstruk komitmen organisasi adalah baik dan semua indikator merupakan refleksi dari konstruk latennya.

Model CFA pada konstruk kinerja karyawan pada awalnya terdiri atas 10 indikator setelah melalui uji validitas hasil yang diperoleh adalah 10 variabel teramati valid. Nilai-t muatan faktor CFA kinerja karyawan dapat dilihat pada Gambar 4.



Chi-Square=67.14, df=33, P-value=0.00041, RMSEA=0.083

Gambar 4. Nilai-t Muatan Faktor CFA Kinerja Karyawan

Hasil estimasi nilai-t muatan seperti terlihat pada Gambar 4 menunjukkan bahwa nilai-t muatan yang dihasilkan 10 variabel ≥ 1.96 sehingga dapat disimpulkan validitas konstruk kinerja karyawan adalah baik dan semua indikator merupakan refleksi dari konstruk latennya. Hasil pengujian pada peubah laten menunjukkan bahwa keseluruhan mempunyai nilai uji-t lebih besar dari 1.96 yang menunjukkan sangat berpengaruh secara signifikan terhadap pembentuk kinerja karyawan sesuai data empiris.

Ukuran kecocokan keseluruhan model SEM (*overall model fit*) terdiri atas beberapa parameter yang pada umumnya dikelompokkan menjadi dua, yaitu uji statistik dan uji non statistik. Hair *et al.* mengemukakan bahwa

dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai keseluruhan model sehingga digunakan beberapa ukuran derajat kesesuaian yang dapat digunakan secara saling mendukung.

Setelah dilakukan modifikasi dengan kehati-hatian didapat nilai dari pengujian kesesuaian keseluruhan model terhadap indeks-indeks seperti ditunjukkan pada Tabel 8. Berdasarkan nilai yang di dapat, keseluruhan model yang dibangun memiliki nilai yang sesuai sehingga model yang dibangun dapat menjelaskan informasi empiris sesuai data yang dikumpulkan.

Tabel 8. Hasil Kriteria Kesesuaian Model SEM

<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off-Value</i>	Hasil	Keterangan
<i>Degree of Freedom (df)</i>	Sebaiknya lebih besar dari (χ^2), tetapi tidak harus lebih besar dari (χ^2)	380	<i>Good Fit</i>
<i>Chi-Square(χ^2)/df</i>	≤ 3	207	<i>Good Fit</i>
<i>Significant Probability (P-Value)</i>	≥ 0.05	0.00342	<i>Poor Fit</i>
<i>Root Mean Square Residual (RMR)</i>	≤ 0.05 atau ≤ 0.1	0.081	<i>Good Fit</i>
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	≤ 0.08	0.037	<i>Good Fit</i>
<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	≥ 0.90	0.96	<i>Good Fit</i>
<i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	≥ 0.90	0.95	<i>Good Fit</i>
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	≥ 0.90	0.99	<i>Good Fit</i>

Sumber: Hasil pengolahan data dengan analisis SEM

Uji kesesuaian juga dilakukan terhadap koefisien-koefisien persamaan struktural yang dihasilkan dengan menspesifikasikan pada tingkat spesifikasi tertentu. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 0.05 atau tingkat kepercayaan 95%. Sehingga nilai t dari setiap koefisien persamaan struktural harus lebih besar dari 1.96. Ferdinand (2002) mengatakan bahwa nilai t yang lebih besar dari 1.96 juga mengidentifikasi validitas yang baik dari setiap indikator terhadap konstruk atau peubah latennya.

Gambar 5 menunjukkan faktor muatan (*loading factor*) dengan estimasi *standardize solution* dari model struktural penelitian. Dari estimasi *standardize solution* dapat diperoleh uji reliabilitas atau konsistensi suatu pengukuran. Reliabilitas kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja

karyawan dapat dilihat pada nilai *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extracted* (VE) yang ditunjukkan pada Tabel 9.

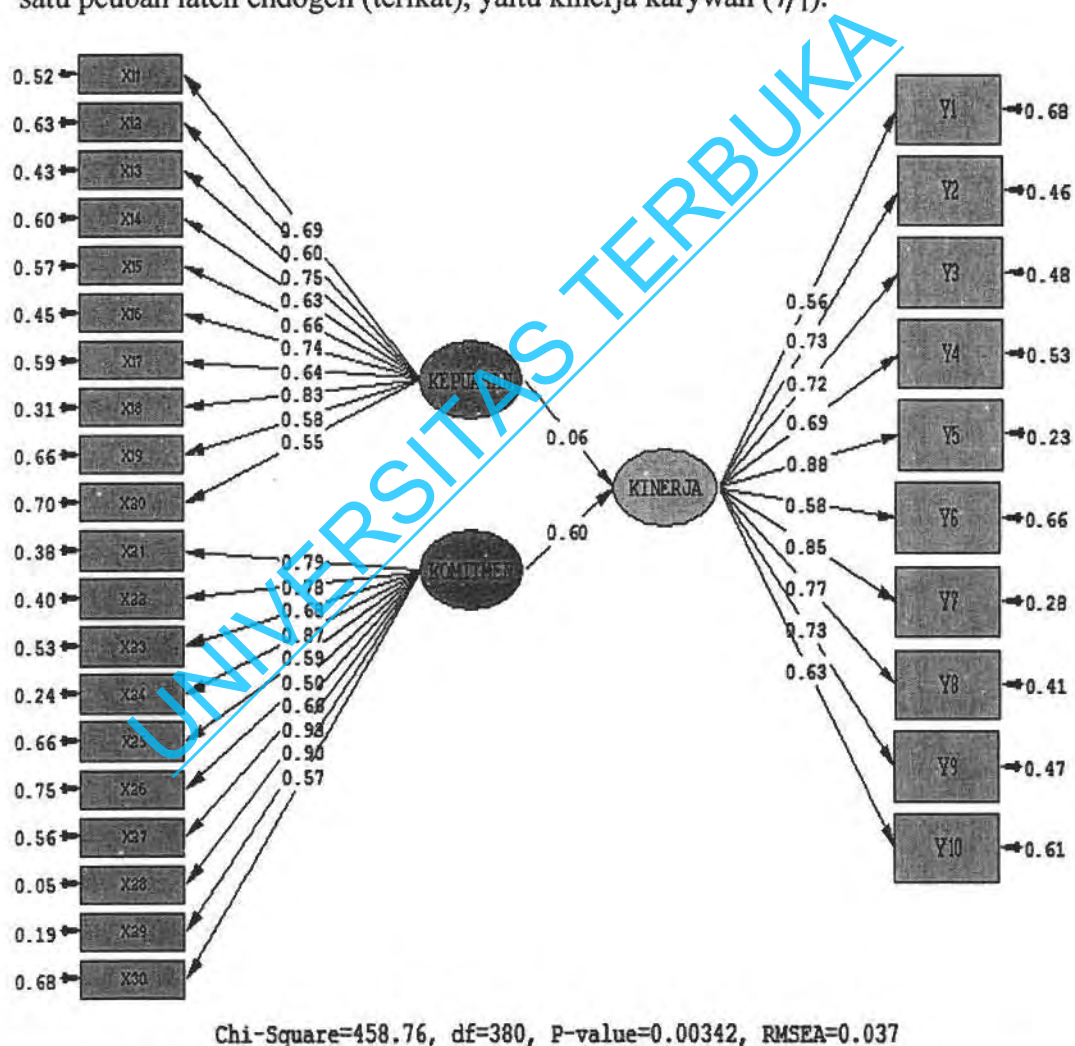
Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Indikator	Loading Factor	ei	CR	VE
Kepuasan Kerja				
X11	0.69	0.52	0.8907	0.4527
X12	0.60	0.63		
X13	0.75	0.43		
X14	0.63	0.60		
X15	0.66	0.57		
X16	0.74	0.45		
X17	0.64	0.59		
X18	0.83	0.31		
X19	0.58	0.66		
X20	0.55	0.70		
Komitmen Organisasi				
X21	0.79	0.38	0.9235	0.5569
X22	0.78	0.40		
X23	0.68	0.53		
X24	0.87	0.24		
X25	0.59	0.66		
X26	0.50	0.75		
X27	0.66	0.56		
X28	0.98	0.05		
X29	0.90	0.19		
X30	0.57	0.68		
Kinerja Karyawan				
Y1	0.56	0.68	0.9138	0.5193
Y2	0.73	0.46		
Y3	0.72	0.48		
Y4	0.69	0.53		
Y5	0.88	0.23		
Y6	0.58	0.66		
Y7	0.85	0.28		
Y8	0.77	0.41		
Y9	0.73	0.47		
Y10	0.63	0.61		

Hasil perhitungan CR pada kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan didapat nilai 0.8907, 0.9235 dan 0.9138 hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model mempunyai reliabilitas yang baik

dalam mengukur konstruk latennya, dengan semua nilai $CR \geq 0.70$. Hasil perhitungan VE pada kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan didapat nilai 0.4527, 0.5569 dan 0.5193 hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model mempunyai reliabilitas yang baik dalam mengukur konstruk latennya, dengan nilai $VE \geq 0.50$.

Pada model hasil *standardize solution* terdapat dua buah peubah laten eksogen (bebas) yang menggambarkan dimensi-dimensi yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja (ζ_1) dan komitmen organisasi (ζ_2). Kedua peubah laten eksogen tersebut dihubungkan dengan satu peubah laten endogen (terikat), yaitu kinerja karyawan (η_1).



Gambar 5. Diagram Lintas Model Hasil *Standardize Solution* Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Administrasi UT

Pada Gambar 5 terlihat bahwa masing-masing peubah laten, baik eksogen maupun endogen memiliki komponen-komponen pengukur yang disebut sebagai peubah indikator. Untuk mengukur peubah laten endogen kinerja karyawan digunakan indikator: menghasilkan kualitas produk sesuai dengan standar yang ditentukan UT (Y1), teliti dalam melaksanakan pekerjaan (Y2), menghasilkan jumlah produk sesuai dengan yang ditentukan UT (Y3), target kerja yang ditentukan UT selalu dapat saya penuhi (Y4), memahami tugas yang diberikan UT (Y5), pengetahuan merupakan modal penting (Y6), menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan (Y7), setiap hari datang tepat waktu (Y8), mampu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja (Y9) dan dapat bekerja sama dengan rekan kerja (Y10).

Untuk mengukur peubah laten eksogen kepuasan kerja digunakan indikator: penerimaan gaji dibandingkan dengan pekerjaan yang telah dilakukan (X11), honor kinerja yang diterima dibandingkan dengan kinerja (X12), kesempatan promosi yang sama untuk semua karyawan (X13), peluang yang sama dalam menempuh karier ke jenjang yang lebih tinggi (X14), penghargaan yang diberikan atas dasar kinerja (X15), penghargaan pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi (X16), kemampuan pimpinan dalam membuat keputusan (X17), kemampuan pimpinan dalam bersikap tegas kepada pegawai di saat yang tepat (X18), lingkungan kerja di UT kondusif (X19) dan terdapat keakraban hubungan sesama rekan kerja (X20).

Untuk mengukur peubah laten eksogen komitmen organisasi digunakan indikator: sangat senang menghabiskan karier di UT (X21), merasa menjadi bagian keluarga di UT (X22), masalah UT juga merupakan masalah saya (X23), bangga dapat bekerja di UT (X24), sangat sulit untuk meninggalkan UT (X25), enggan berhenti bekerja dari UT karena ketidakpastian pekerjaan di tempat lain (X26), meninggalkan UT bukanlah suatu pilihan (X27), patut loyal kepada UT (X28), memberikan dedikasi yang besar untuk UT (X29) dan suatu kewajiban bagi saya untuk menetap di UT (X30).

Pada Gambar 5 terlihat ada pengaruh dari peubah laten eksogen yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap pembentukan peubah laten

endogen kinerja karyawan. Untuk mengetahui bentuk dan besar pengaruh tersebut maka dilakukan estimasi parameter melalui pendekatan analisis SEM, dalam penelitian ini analisis dilakukan dengan menggunakan *software* LISREL 8.30. Faktor muatan menunjukkan kontribusi masing-masing variabel. Hasil analisis SEM menunjukkan adanya hubungan antara variabel-variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan begitu pula indikator-indikator pembentuk setiap variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif.

Gambar 5 menunjukkan seluruh peubah variabel kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien konstruk sebesar 0.06 dan variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan sebesar 0.60. Semua variabel mempunyai nilai positif, hal ini berarti seluruh variabel memberikan kontribusi kenaikan kinerja karyawan berdasarkan data empiris.

4.5. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Administrasi UT

Berdasarkan analisis SEM (Gambar 5) terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan koefisien konstruk sebesar 0.06 dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.60. Hubungan ketiga dimensi bernilai positif sehingga semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka semakin rendah kinerja karyawan. Berdasarkan nilai koefisien konstruk sebesar 0.66 berarti masih terdapat peubah lain yang membentuk kinerja karyawan.

Berdasarkan nilai faktor muatan yang dihasilkan dari estimasi LISREL, seperti terlihat pada Gambar 5 bahwa peubah indikator pada kinerja karyawan, mampu memahami tugas yang diberikan UT (Y5) memiliki faktor muatan sebesar 0.88. Kemudian menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan

waktu yang ditentukan (Y7) sebesar 0.85, setiap hari datang tepat waktu (Y8) sebesar 0.77 serta selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan dan mampu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja (Y2 dan Y9) sebesar 0.73. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan administrasi UT khususnya di Pusat telah memiliki kinerja karyawan yang relatif tinggi.

4.6. Variabel yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Komitmen

Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Variabel yang mendukung kinerja karyawan berasal dari 2 (dua) variabel yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi dimana kedua variabel tersebut masing-masing mempunyai beberapa peubah indikator yang bisa diukur secara langsung. Masing-masing komponen tersebut memiliki muatan nilai yang berbeda sehingga atribut penyusunan yang berpengaruh dalam menyusun variabel mempunyai kontribusi yang berbeda pula dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada Gambar 5 menunjukkan seluruh peubah variabel kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien konstruk sebesar 0.06 dan variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan sebesar 0.60. Semua variabel mempunyai nilai positif, hal ini berarti seluruh variabel memberikan kontribusi kenaikan kinerja karyawan berdasarkan data empiris.

Besarnya pengaruh peubah indikator masing-masing variabel diperoleh dengan mengalikan faktor muatan setiap peubah indikator (faktor muatan indikator terhadap laten eksogen) dengan koefisien konstruk variabel yang dibentuk (koefisien pengaruh laten eksogen terhadap laten endogen). Besarnya pengaruh masing-masing peubah indikator terhadap kinerja karyawan ditunjukkan pada Tabel 10. Sebagai contoh, untuk variabel X11 (penerimaan gaji dibandingkan dengan pekerjaan yang telah dilakukan) mempunyai nilai faktor muatan sebesar 0.69 dan nilai koefisien konstruk sebesar 0.06, maka akan diperoleh nilai kontribusi sebesar 0.041 demikian seterusnya seperti hasil yang dipaparkan pada Tabel 10.

Pengaruh peubah indikator yang paling besar pada variabel kepuasan kerja adalah kemampuan pimpinan dalam bersikap tegas kepada pegawai disaat yang tepat (X18), dengan nilai pengaruh sebesar 0.050. Sedangkan pengaruh peubah indikator yang paling besar pada variabel komitmen organisasi adalah patut loyal kepada UT (X28), dengan nilai pengaruh sebesar 0.5782.

Berdasarkan hasil kontribusi yang diperoleh, dari kedua variabel pengaruh peubah indikator dari variabel komitmen organisasi memiliki nilai paling besar. Hal ini menunjukkan indikator-indikator dari variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling dominan dalam membentuk kinerja karyawan, yaitu patut loyal kepada UT (X28), dengan nilai pengaruh sebesar 0.5782.

Tabel 10. Kontribusi Atribut Terhadap Kinerja Karyawan Administrasi UT

Simbol	Peubah Indikator	Faktor Muatan	Koefisien Konstruk	Kontribusi
Kepuasan Kerja				
X11	Penerimaan gaji dibandingkan dengan pekerjaan yang telah dilakukan	0.69	0.06	0.041
X12	Honor kinerja yang diterima dibandingkan dengan kinerja	0.60	0.06	0.036
X13	Kesempatan promosi yang sama untuk semua karyawan	0.75	0.06	0.045
X14	Peluang yang sama dalam menempuh karier ke jenjang yang lebih tinggi	0.63	0.06	0.038
X15	Penghargaan yang diberikan atas dasar kinerja	0.66	0.06	0.040
X16	Penghargaan pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi	0.74	0.06	0.044
X17	Kemampuan pimpinan dalam membuat keputusan	0.64	0.06	0.038
X18	Kemampuan pimpinan dalam bersikap tegas kepada pegawai disaat yang tepat	0.83	0.06	0.050
X19	Lingkungan kerja di UT kondusif	0.58	0.06	0.035
X20	Terdapat keakraban hubungan sesama rekan kerja	0.55	0.06	0.033

Komitmen Organisasi				
X21	sangat senang menghabiskan karier di UT	0.79	0.60	0.4661
X22	merasa menjadi bagian keluarga di UT	0.78	0.60	0.4602
X23	masalah UT juga merupakan masalah saya	0.68	0.60	0.3953
X24	bangga dapat bekerja di UT	0.87	0.60	0.5133
X25	sangat sulit untuk meninggalkan UT	0.59	0.60	0.3481
X26	enggan berhenti bekerja dari UT karena ketidakpastian pekerjaan di tempat lain	0.50	0.60	0.295
X27	Meninggalkan UT bukanlah suatu pilihan	0.66	0.60	0.3894
X28	patut loyal kepada UT	0.98	0.60	0.5782
X29	memberikan dedikasi yang besar untuk UT	0.90	0.60	0.531
X30	Merupakan suatu kewajaran bagi saya untuk menetap di UT	0.57	0.60	0.3363

4.6.1. Pengaruh Peubah Indikator pada Variabel Kepuasan Kerja

Pada variabel kepuasan kerja sepuluh peubah indikator memiliki nilai uji-t > 1.96 (tingkat signifikan 5%). Hal ini menunjukkan bahwa semua peubah indikator yang membentuk kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peubah indikator yang memberi kontribusi relatif tinggi dalam mempengaruhi kepuasan kerja adalah kemampuan pimpinan dalam bersikap tegas kepada pegawai disaat yang tepat (X18) dengan nilai pengaruh sebesar 0.050. Diikuti kesempatan promosi yang sama untuk semua karyawan (X13) sebesar 0.045. Kemudian penghargaan pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi (X16) sebesar 0.044 dan penerimaan gaji dibandingkan dengan pekerjaan yang telah dilakukan (X11) sebesar 0.041. Fakta ini mengindikasikan bahwa dalam kepuasan kerja di UT faktor pimpinan dianggap penting.

Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan koefisien konstruk sebesar 0.06. Hubungan kedua dimensi bernilai positif sehingga semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan.

4.6.2. Pengaruh Peubah Indikator pada Variabel Komitmen Organisasi

Pada variabel komitmen organisasi sepuluh peubah indikator memiliki nilai uji-t >1.96 (tingkat signifikan 5%). Hal ini menunjukkan bahwa semua peubah indikator yang membentuk variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peubah indikator yang memberi kontribusi relatif tinggi dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah patut loyal kepada UT (X28) dengan nilai pengaruh sebesar 0.5782, Kemudian memberikan dedikasi yang besar untuk UT (X29) sebesar 0.531, bangga dapat bekerja di UT (X24) sebesar 0.5133 dan sangat senang menghabiskan karier di UT (X21) sebesar 0.4661. Fakta ini mengindikasikan bahwa karyawan administrasi UT khususnya di Pusat telah memiliki komitmen organisasi yang relatif tinggi terhadap UT.

Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan koefisien konstruk sebesar 0.60. Hubungan kedua dimensi bernilai positif sehingga semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA



V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan administrasi UT. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.
2. Variabel kepuasan kerja yang memberikan kontribusi relatif tinggi dalam mempengaruhi kinerja karyawan UT yaitu: (a) kemampuan pimpinan dalam bersikap tegas kepada pegawai disaat yang tepat; (b) kesempatan promosi yang sama untuk semua karyawan; (c) penghargaan pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi; dan (d) penerimaan gaji dibandingkan dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Fakta ini mengindikasikan bahwa dalam kepuasan kerja di UT faktor pimpinan dianggap penting.
3. Variabel komitmen organisasi yang memberikan kontribusi relatif tinggi dalam mempengaruhi kinerja karyawan UT yaitu: (a) patut loyal kepada UT; (b) memberikan dedikasi yang besar untuk UT; (c) bangga dapat bekerja di UT; dan (d) sangat senang menghabiskan karier di UT. Fakta ini mengindikasikan bahwa karyawan administrasi UT khususnya di Pusat telah memiliki komitmen organisasi yang relatif tinggi terhadap UT.
4. Variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling dominan dalam membentuk kinerja karyawan, yaitu patut loyal kepada UT dengan nilai pengaruh sebesar 0.5782.

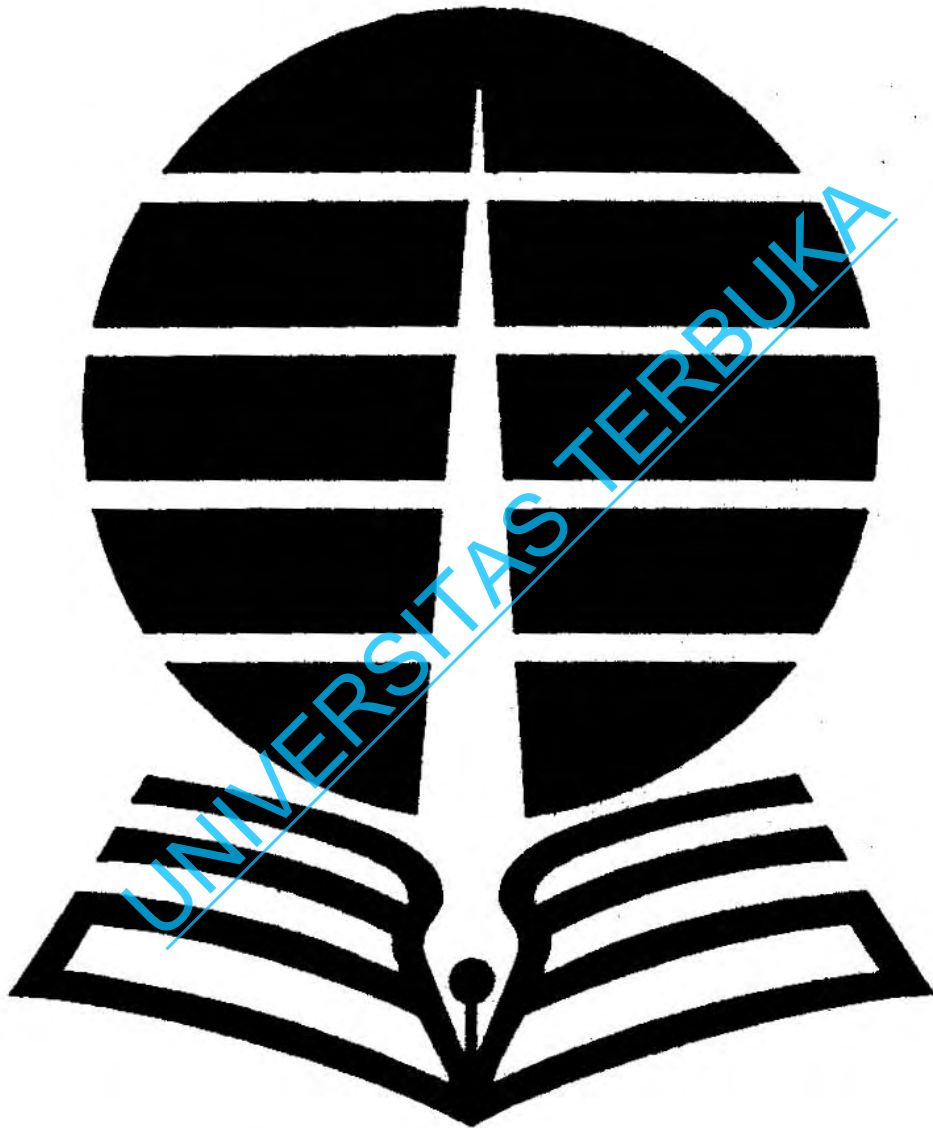
5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pimpinan sebaiknya mengambil inisiatif dan menunjukkan komitmen penuh untuk mengeluarkan program peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

2. Untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, maka UT perlu meningkatkan faktor yang mendukung kepuasan kerja seperti kesempatan promosi yang sama untuk semua karyawan dan penghargaan pimpinan terhadap karyawan yang berprestasi.
3. Untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, maka UT perlu meningkatkan faktor yang mendukung komitmen organisasi seperti memberi kesempatan para karyawan untuk lebih produktif dan kesempatan berkarier di UT.
4. Diharapkan ada penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA



DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology. No. 63: 1-18.
-1993. *Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?* Journal Business Research. No. 26, 49-61.
- Bhatnagar, J. 2007. *Predictors of Organizational Commitment in India: Strategic HR Roles, Organizational Learning Capability and Psychological Empowerment*. Int. J. of Human Resource Management. 18. Oktober: 1782-1811.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.L. 1996. *Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance*. Academy of Management Journal. 39. 464-482.
- Bernardin, H.J. & Russell, J, 1993, *Human Resource Management*. Singapore : McGraw Hill Inc.
- Fornel, C dan D.F. Larcker. 1981. *Evaluating Structural Equation Models with Unobserved Variables and Measurement Error*. Journal of Marketing Research. 18: 39-50.
- Ghozali, I. dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling, Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program LISREL 8.80*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1994. *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, F.C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, H. 1994. *Manajemen Personalita dan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. 1996. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hair, J.F. et.al. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5th edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Joreskog, K. dan D. Sorbom. 1996. *Lisrel 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software International.

- Mangkunegara, A.A., Anwar, P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moehiono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication. Inc.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D. 1990. *A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. *Psychological Bulletin*. 108. 171-194.
- Mowday, R.T., Steers, R.M & Porter, L.W. 1982. *The Measurement of Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-247.
- Robbins, S.P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Hadyana Pujaatmika dan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Hadyana Pujaatmika dan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Penerjemah Benyamin Molan. Jakarta : PT. Indeks.
- dan Coulter, M. 2007. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Edisi 8. Penerjemah Jusuf Udayana. Jakarta: Penerbit Arcan.
- and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunarsih, N. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Staf Administrasi Universitas Terbuka (UT)*. Tesis. IPB.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Weiss, D.J., Rane, V.D., George, W.E., & Lloyd, H.L.. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.
- Werther, W.B. Jr and Davis, K. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. New York: Mc Graw-Hill.

Wijanto, S.H. 2008. *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Zainun, B. 1989. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.

<http://www.psyh.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>. (MSQ) *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (diakses, Januari 2010).

UNIVERSITAS TERBUKA



LAMPIRAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1. Lembar Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.
Bapak/Ibu

Dalam rangka penelitian mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Terbuka”, bersama ini kami memohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner yang terlampir.

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan informasi dan masukan untuk peningkatan kinerja karyawan dan dapat dijadikan dasar untuk pembuatan kebijakan bagi peningkatan kinerja karyawan melalui perspektif kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Kami berharap Bapak/Ibu bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya. Perlu diperhatikan, bahwa dalam mengisi kuesioner ini, tidak ada jawaban yang benar atau salah. Apapun jawaban Bapak/Ibu, akan menjadi data berharga bagi kelancaran penelitian ini. Identitas dan jawaban Bapak/Ibu akan kami jamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Atas perhatian serta bantuannya kami menghaturkan terima kasih.

Tangerang Selatan, Agustus 2011
Peneliti,

Nenah Sunarsih
PUSJIAN (ext. 1603)

PETUNJUK PENGISIAN

- Pada pertanyaan pilihan, beri tanda *checklist* (✓) pada jawaban yang paling sesuai.
- Pada kolom titik-titik, isilah dengan jawaban yang paling sesuai.
- Mohon setiap pertanyaan diisi dengan lengkap.

I. KARAKTERISTIK RESPONDEN

No.	Identitas Responden	Jawaban
1.	Jenis Kelamin	Pria <input type="checkbox"/> Wanita <input type="checkbox"/>
2.	Usia Tahun
3.	Status	Menikah <input type="checkbox"/> Belum menikah <input type="checkbox"/>
4.	Pendidikan Terakhir	SD <input type="checkbox"/> S LTP <input type="checkbox"/> SLTA <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Sarjana <input type="checkbox"/> Pasca Sarjana <input type="checkbox"/>
5.	Golongan
6.	Jabatan
7.	Unit Kerja
8.	Masa kerja Tahun
9.	Status Kerja	PNS <input type="checkbox"/> CPNS <input type="checkbox"/>

UNIVERSITAS TERBUKA

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Kuesioner berikut memuat sejumlah pernyataan mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan administrasi UT. Silahkan Anda tunjukkan seberapa besar tingkat persetujuan/ketidaksetujuan Anda terhadap pernyataan dengan memberi tanda *checklist* (✓) pada salah satu kotak yang sesuai dengan pilihan Anda di bawah ini.

JAWABAN	KETERANGAN
STS / STP	Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Puas
TS / TP	Tidak Setuju / Tidak Puas
KS / KP	Kurang Setuju / Kurang Puas
S / P	Setuju / Puas
SS / SP	Sangat Setuju / Sangat Puas

A. KEPUASAN KERJA

NO.	PERNYATAAN	STP	TP	KP	P	SP
1.	Penerimaan gaji dibandingkan dengan pekerjaan yang telah dilakukan					
2.	Honor kinerja yang diterima dibandingkan dengan kinerja					
3.	Kesempatan promosi yang sama diberikan UT untuk semua karyawan					
4.	Peluang yang sama dalam menempuh karier ke jenjang yang lebih tinggi					
5.	Penghargaan yang diberikan atas dasar kinerja					
6.	Penghargaan pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi					
7.	Kemampuan pimpinan dalam membuat keputusan					
8.	Kemampuan pimpinan dalam bersikap tegas kepada pegawai di saat yang tepat					
9.	Lingkungan kerja di UT kondusif					
10.	Terdapat keakraban hubungan sesama rekan kerja					

B. KOMITMEN ORGANISASI

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya sangat senang menghabiskan karier saya di UT					
2.	Saya merasa menjadi bagian keluarga di UT					
3.	Saya merasa bahwa masalah UT juga merupakan masalah saya					
4.	Saya bangga dapat bekerja di UT					
5.	Saya sangat sulit untuk meninggalkan UT meskipun saya menginginkannya					
6.	Saya merasa enggan berhenti bekerja dari UT karena ketidakpastian pekerjaan di tempat lain					
7.	Meninggalkan UT bukanlah suatu pilihan					
8.	Saya patut loyal kepada UT					
9.	Saya memberikan dedikasi yang besar untuk UT					
10.	Merupakan suatu kewajiban bagi saya untuk menetap di UT					

C. KINERJA KARYAWAN

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya menghasilkan kualitas produk sesuai dengan standar yang ditentukan UT					
2.	Saya selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan					
3.	Saya mampu menghasilkan jumlah produk sesuai dengan yang ditentukan UT					
4.	Target kerja yang ditentukan UT selalu dapat saya penuhi					
5.	Saya mampu memahami tugas yang diberikan UT					
6.	Pengetahuan merupakan modal penting bagi saya					
7.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan					
8.	Saya setiap hari datang tepat waktu					
9.	Saya mampu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja					
10.	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja					

Lampiran 2. Sintak Model Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

DATE: 12/13/2011

TIME: 8:59

LISREL 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\SEMNEHAH\DATA.SPJ:

Observed Variables

X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20

X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29

X30 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8

Y9 Y10

Correlation Matrix From File D:\SEMNEHAH\DATA.COR

Sample Size = 150

Latent Variables KEPUASAN KOMITMEN KINERJA

Relationships

X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 = KEPUASAN

X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 = KOMITMEN

Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 = KINERJA

KINERJA = KEPUASAN KOMITMEN

Path Diagram

options ME=UL AD=OFF IT=500

set the error covariance between X12 and X11 to free

set the error covariance between X20 and X15 to free

set the error covariance between X20 and X19 to free

set the error covariance between X22 and X21 to free

set the error covariance between X27 and X26 to free

set the error covariance between Y3 and Y1 to free

set the error covariance between Y9 and Y6 to free

set the error covariance between Y10 and Y9 to free

set the error covariance between Y6 and Y4 to free

set the error covariance between Y10 and Y6 to free

set the error covariance between X16 and Y5 to free

set the error covariance between X19 and Y1 to free

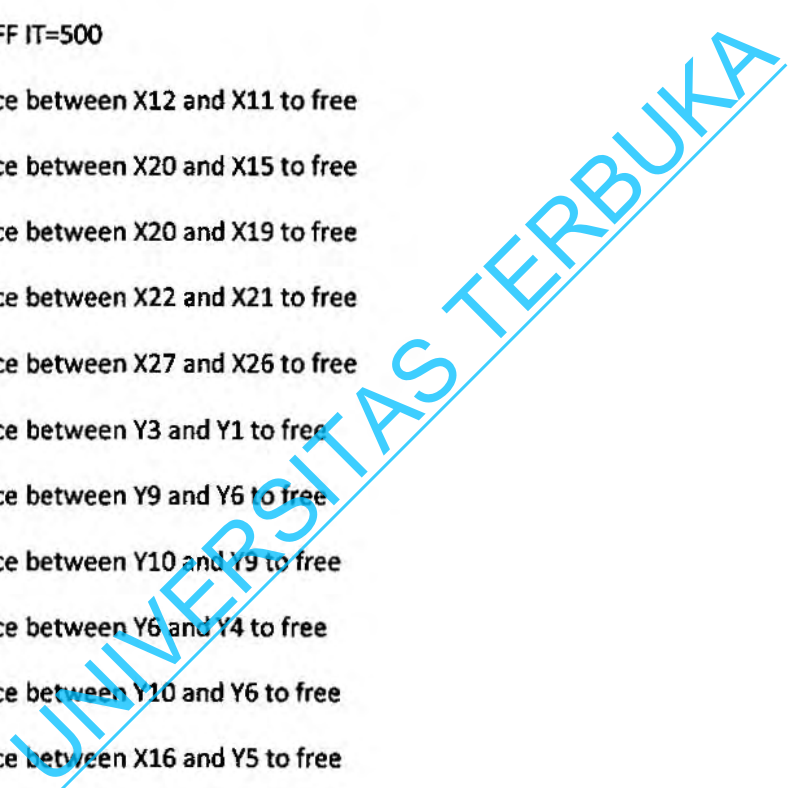
set the error covariance between X20 and Y1 to free

set the error covariance between X20 and Y9 to free

set the error covariance between X20 and Y10 to free

set the error covariance between X21 and X11 to free

set the error covariance between X21 and X19 to free



set the error covariance between X25 and Y5 to free

set the error covariance between X27 and Y3 to free

set the error covariance between X30 and X26 to free

set the error covariance between X30 and X27 to free

set the error covariance between X30 and X29 to free

End of Problem

Sample Size = 150

Correlation Matrix to be Analyzed

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	1.00					
Y2	0.53	1.00				
Y3	0.68	0.73	1.00			
Y4	0.52	0.45	0.40	1.00		
Y5	0.48	0.59	0.72	0.66	1.00	
Y6	0.27	0.41	0.40	0.32	0.62	1.00
Y7	0.40	0.51	0.66	0.72	0.75	0.48
Y8	0.43	0.66	0.61	0.54	0.64	0.27
Y9	0.37	0.51	0.54	0.52	0.50	0.77
Y10	0.22	0.59	0.45	0.47	0.52	0.60
X11	0.21	0.25	0.21	0.05	0.17	-0.04
X12	0.23	0.26	0.32	-0.05	-0.01	0.11
X13	0.17	0.22	0.24	0.14	0.15	0.20

X14	0.13	0.23	0.14	0.21	-0.02	0.16
X15	0.13	0.22	0.13	0.10	0.02	0.27
X16	0.17	0.25	0.03	0.16	0.00	0.10
X17	0.19	0.11	0.12	-0.04	0.09	0.19
X18	0.26	0.29	0.15	0.23	0.28	0.16
X19	0.48	0.33	0.17	0.04	0.15	0.13
X20	0.36	0.31	0.18	0.15	0.21	0.27
X21	0.34	0.34	0.36	0.23	0.40	0.30
X22	0.33	0.22	0.22	0.36	0.50	0.46
X23	0.21	0.18	0.41	0.23	0.40	0.24
X24	0.24	0.37	0.22	0.40	0.61	0.42
X25	0.31	0.27	0.20	0.41	0.58	0.16
X26	0.07	0.07	0.03	0.13	0.35	0.14
X27	0.12	0.21	0.03	0.37	0.22	0.13
X28	0.21	0.35	0.34	0.38	0.57	0.41
X29	0.51	0.38	0.42	0.40	0.61	0.29
X30	0.11	0.20	0.27	0.10	0.39	0.16

UNIVERSITAS TERBUKA

Correlation Matrix to be Analyzed

	Y7	Y8	Y9	Y10	X11	X12
Y7	1.00					
Y8	0.61	1.00				
Y9	0.59	0.45	1.00			
Y10	0.57	0.42	0.89	1.00		
X11	0.25	0.40	0.06	0.02	1.00	
X12	0.05	0.19	0.04	0.11	0.70	1.00
X13	0.22	0.13	0.27	0.29	0.46	0.45
X14	0.07	0.22	0.25	0.21	0.32	0.23
X15	0.27	0.18	0.17	0.18	0.43	0.49
X16	0.20	0.27	0.27	0.17	0.46	0.42
X17	0.21	0.17	0.22	0.17	0.44	0.44
X18	0.19	0.33	0.16	0.19	0.54	0.44
X19	-0.02	0.21	0.04	0.12	0.48	0.46
X20	0.06	0.07	0.50	0.43	0.40	0.26
X21	0.36	0.50	0.40	0.36	0.52	0.39
X22	0.42	0.32	0.49	0.39	0.37	0.27
X23	0.56	0.30	0.41	0.25	0.25	0.29
X24	0.41	0.45	0.41	0.39	0.28	0.22
X25	0.25	0.38	0.23	0.14	0.23	0.16
X26	0.21	0.14	0.30	0.09	0.14	0.17
X27	0.35	0.34	0.48	0.31	0.15	0.21

X28	0.64	0.53	0.49	0.36	0.40	0.19
X29	0.59	0.38	0.41	0.33	0.41	0.33
X30	0.29	0.23	0.26	0.08	0.36	0.29

Correlation Matrix to be Analyzed

	X13	X14	X15	X16	X17	X18
X13	1.00					
X14	0.63	1.00				
X15	0.50	0.50	1.00			
X16	0.58	0.50	0.61	1.00		
X17	0.43	0.38	0.59	0.47	1.00	
X18	0.59	0.53	0.53	0.57	0.65	1.00
X19	0.48	0.36	0.45	0.42	0.29	0.42
X20	0.40	0.28	0.14	0.40	0.32	0.38
X21	0.37	0.18	0.28	0.39	0.20	0.34
X22	0.35	0.21	0.20	0.32	0.15	0.39
X23	0.15	0.10	0.11	0.28	0.18	0.26
X24	0.23	0.26	0.24	0.24	0.25	0.32
X25	0.32	0.36	0.04	0.10	0.04	0.28
X26	0.17	0.16	-0.04	0.11	0.08	0.11
X27	0.20	0.41	0.12	0.23	0.19	0.25
X28	0.27	0.36	0.18	0.29	0.30	0.40
X29	0.29	0.12	0.07	0.37	0.37	0.48
X30	0.15	0.14	0.13	0.17	0.18	0.29

Correlation Matrix to be Analyzed

	X19	X20	X21	X22	X23	X24
X19	1.00					
X20	0.74	1.00				
X21	0.46	0.32	1.00			
X22	0.29	0.24	0.89	1.00		
X23	0.14	0.22	0.55	0.63	1.00	
X24	0.22	0.17	0.66	0.69	0.59	1.00
X25	0.36	0.23	0.37	0.30	0.44	0.49
X26	0.14	0.23	0.52	0.50	0.36	0.46
X27	0.08	0.14	0.43	0.42	0.46	0.65
X28	0.14	0.17	0.74	0.69	0.56	0.87
X29	0.30	0.38	0.66	0.65	0.52	0.79
X30	0.03	0.16	0.41	0.34	0.48	0.53

Correlation Matrix to be Analyzed

	X25	X26	X27	X28	X29	X30
X25	1.00					
X26	0.46	1.00				
X27	0.57	0.75	1.00			
X28	0.53	0.60	0.78	1.00		
X29	0.45	0.42	0.51	0.91	1.00	
X30	0.32	0.58	0.75	0.71	0.79	1.00

Number of Iterations = 12

LISREL Estimates (Unweighted Least Squares)

Y1 = 0.56*KINERJA, Errorvar.= 0.68 , R² = 0.32

(0.023) (0.12)

24.41 5.62

Y2 = 0.73*KINERJA, Errorvar.= 0.46 , R² = 0.54

(0.088) (0.13)

8.29 3.68

Y3 = 0.72*KINERJA, Errorvar.= 0.48 , R² = 0.52

(0.086) (0.13)

8.40 3.83

Y4 = 0.69*KINERJA, Errorvar.= 0.53 , R² = 0.47

(0.082) (0.12)

8.35 4.29

Y5 = 0.88*KINERJA, Errorvar.= 0.23 , R² = 0.77

(0.099) (0.13)

8.82 1.80

Y6 = 0.58*KINERJA, Errorvar.= 0.66 , R² = 0.34

(0.080) (0.12)

7.26 5.36

UNIVERSITAS TERBUKA

$Y7 = 0.85 * KINERJA, Errorvar. = 0.28, R^2 = 0.72$

(0.097) (0.13)

8.72 2.20

$Y8 = 0.77 * KINERJA, Errorvar. = 0.41, R^2 = 0.59$

(0.092) (0.12)

8.38 3.30

$Y9 = 0.73 * KINERJA, Errorvar. = 0.47, R^2 = 0.53$

(0.091) (0.13)

7.95 3.73

$Y10 = 0.63 * KINERJA, Errorvar. = 0.61, R^2 = 0.39$

(0.083) (0.12)

7.55 4.87

$X11 = 0.69 * KEPUASAN, Errorvar. = 0.52, R^2 = 0.48$

(0.038) (0.13)

18.45 4.03

$X12 = 0.60 * KEPUASAN, Errorvar. = 0.63, R^2 = 0.37$

(0.037) (0.13)

16.45 5.07

UNIVERSITAS TERBUKA

X13 = 0.75*KEPUASAN, Errorvar.= 0.43 , R² = 0.57

(0.035) (0.13)

21.49 3.41

X14 = 0.63*KEPUASAN, Errorvar.= 0.60 , R² = 0.40

(0.034) (0.12)

18.28 4.90

X15 = 0.66*KEPUASAN, Errorvar.= 0.57 , R² = 0.43

(0.035) (0.12)

18.46 4.61

X16 = 0.74*KEPUASAN, Errorvar.= 0.45 , R² = 0.55

(0.035) (0.13)

21.06 3.56

X17 = 0.64*KEPUASAN, Errorvar.= 0.59 , R² = 0.41

(0.035) (0.12)

18.45 4.80

X18 = 0.83*KEPUASAN, Errorvar.= 0.31 , R² = 0.69

(0.036) (0.13)

23.25 2.35

UNIVERSITAS TERBUKA

X19 = 0.58*KEPUASAN, Errorvar.= 0.66 , R² = 0.34

(0.036) (0.12)

16.03 5.35

X20 = 0.55*KEPUASAN, Errorvar.= 0.70 , R² = 0.30

(0.037) (0.12)

14.73 5.71

X21 = 0.79*KOMITMEN, Errorvar.= 0.38 , R² = 0.62

(0.032) (0.13)

24.29 2.97

X22 = 0.78*KOMITMEN, Errorvar.= 0.40 , R² = 0.60

(0.032) (0.13)

24.35 3.13

X23 = 0.68*KOMITMEN, Errorvar.= 0.53 , R² = 0.47

(0.030) (0.12)

23.09 4.34

X24 = 0.87*KOMITMEN, Errorvar.= 0.24 , R² = 0.76

(0.031) (0.13)

28.42 1.92

UNIVERSITAS TERBUKA

X25 = 0.59*KOMITMEN, Errorvar.= 0.66 , R² = 0.34

(0.030) (0.12)

19.75 5.43

X26 = 0.50*KOMITMEN, Errorvar.= 0.75 , R² = 0.25

(0.031) (0.12)

16.36 6.24

X27 = 0.66*KOMITMEN, Errorvar.= 0.56 , R² = 0.44

(0.031) (0.12)

21.13 4.54

X28 = 0.98*KOMITMEN, Errorvar.= 0.048, R² = 0.95

(0.031) (0.13)

31.58 0.37

X29 = 0.90*KOMITMEN, Errorvar.= 0.19 , R² = 0.81

(0.032) (0.13)

28.52 1.47

X30 = 0.57*KOMITMEN, Errorvar.= 0.68 , R² = 0.32

(0.033) (0.12)

17.27 5.55

UNIVERSITAS TERBUKA

Error Covariance for Y3 and Y1 = 0.28

(0.088)

3.13

Error Covariance for Y6 and Y4 = -0.08

(0.087)

-0.94

Error Covariance for Y9 and Y6 = 0.34

(0.089)

3.89

Error Covariance for Y10 and Y6 = 0.23

(0.088)

2.63

Error Covariance for Y10 and Y9 = 0.44

(0.089)

4.90

Error Covariance for X12 and X11 = 0.28

(0.090)

3.09

Error Covariance for X16 and Y5 = -0.22

(0.083)

-2.68

Error Covariance for X19 and Y1 = 0.37

(0.083)

4.49

UNIVERSITAS TERBUKA

Error Covariance for X20 and Y1 = 0.26

(0.083)

3.10

Error Covariance for X20 and Y9 = 0.36

(0.083)

4.35

Error Covariance for X20 and Y10 = 0.31

(0.083)

3.76

Error Covariance for X20 and X15 = -0.22

(0.087)

-2.51

Error Covariance for X20 and X19 = 0.42

(0.088)

4.80

Error Covariance for X21 and X11 = 0.26

(0.085)

3.03

Error Covariance for X21 and X19 = 0.25

(0.084)

2.94

Error Covariance for X22 and X21 = 0.28

(0.090)

3.07

UNIVERSITAS TERBUKA

Error Covariance for X25 and Y5 = 0.25

(0.084)

3.00

Error Covariance for X27 and Y3 = -0.26

(0.084)

-3.14

Error Covariance for X27 and X26 = 0.42

(0.086)

4.86

Error Covariance for X30 and X26 = 0.29

(0.086)

3.44

Error Covariance for X30 and X27 = 0.38

(0.087)

4.36

Error Covariance for X30 and X29 = 0.28

(0.089)

3.10

KINERJA = 0.057*KEPUASAN + 0.60*KOMITMEN, Errorvar.= 0.60, R² = 0.40

(0.016)

(0.023)

3.51

25.74

UNIVERSITAS TERBUKA

Correlation Matrix of Independent Variables

KEPUASAN KOMITMEN

	-----	-----
KEPUASAN	1.00	
KOMITMEN	0.48	1.00

(0.02)

25.62

Covariance Matrix of Latent Variables

KINERJA KEPUASAN KOMITMEN

	-----	-----	-----
KINERJA	1.00		
KEPUASAN	0.34	1.00	
KOMITMEN	0.63	0.48	1.00

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 3. *Goodness of Fit Model*

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 380

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 458.76 (P = 0.0034)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 78.76

90 Percent Confidence Interval for NCP = (28.90 ; 136.83)

Minimum Fit Function Value = 3.08

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.53

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.19 ; 0.92)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.037

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.023 ; 0.049)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.96

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 4.22

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (3.89 ; 4.61)

ECVI for Saturated Model = 6.24

ECVI for Independence Model = 63.33

Chi-Square for Independence Model with 435 Degrees of Freedom = 9376.88

Independence AIC = 9436.88

Model AIC = 628.76

Saturated AIC = 930.00

Independence CAIC = 9557.20

Model CAIC = 969.66

Saturated CAIC = 2794.95

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.081

Standardized RMR = 0.081

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.95

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.78

Normed Fit Index (NFI) = 0.95

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.83

Comparative Fit Index (CFI) = 0.99

Incremental Fit Index (IFI) = 0.99

Relative Fit Index (RFI) = 0.94

Critical N (CN) = 146.20

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENELITI

Ketua Peneliti

1. Nama : Nenah Sunarsih, S.E, MS.i
2. NIP : 19770629 200212 2 001
3. Tempat Tanggal Lahir : Bogor, 29 Juni 1977
4. Jenis kelamin : Perempuan
5. Agama : Islam
6. Status : Belum Menikah
7. Pangkat/Golongan : Penata Muda, III/b
8. Jabatan : Asisten Ahli
9. Alamat Rumah : Jl. Kebon Pedes No. 74 Rt 01 Rw 04 Bogor
10. Alamat Kantor : Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Tangerang
11. Alamat E-mail : nenah@ut.ac.id
12. Riwayat Pendidikan :

No	Jenjang Pendidikan	Jurusan	Tahun Lulus
1.	S1 Fakultas Ekonomi Universitas Pancasila Jakarta	Manajemen	1999
2.	S2 Fakultas Ekonomi Instistut Pertanian Bogor	Manajemen	2010

13. Pengalaman Mengajar : Manajemen Operasi, Manajemen Proyek dan
Manajemen Sumber Daya Manusia.

14. Pengalaman Penelitian:

No	Judul Penelitian	Lama Penelitian	Tahun
1.	Kebijakan PT. Jaguar Garment & Laundry Industries dalam Keputusan Nama Merek	4 bulan	2004
2.	Pengaruh Kesiapan Tutor TAP Terhadap Nilai TAP Mahasiswa Pada Tutorial TAP Jurusan Manajemen FEKON UT	6 bulan	2006
3.	Praktek Proses Seleksi Karyawan Pada Universitas Terbuka	6 bulan	2007
4.	Pengaruh Bauran Pemasaran terhadap Penjualan pada Koperasi Karunika Universitas Terbuka	6 bulan	2008