



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KEPUASAN SUPERVISI SEBAGAI MEDIATOR ANTARA KEPUASAN
GAJI DAN KEPUASAN PROMOSI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF
KARYAWAN DI PT.UNISEM KAWASAN INDUSTRI BATAMINDO
KOTA BATAM**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh:
Eldi
NIM.016755195

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
BATAM
2012

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul KEPUASAN SUPERVISI SEBAGAI MEDIATOR ANTARA KEPUASAN GAJI DAN KEPUASAN PROMOSI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN DI PT.UNISEM KAWASAN INDUSTRI BATAMINDO KOTA BATAM adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, November 2012

Yang Menyatakan



(Eldi)

NIM.016755195

ABSTRACT**Supervisory Satisfaction as Mediator between Pay Satisfaction and Promotion Satisfaction towards Employee's Affective Commitment at PT. Unisem Batamindo Industrial Park Batam****Eldi****Universitas Terbuka****Ut.eldi@yahoo.com**

Low organizational commitment and high turnover rate caused by job dissatisfactions contribute negative impacts on organization. The impacts of such conditions can be financially or morally negative. Increasing recruitment and training costs and at the same time the decrease of moral and productivity will disturb organization to achieve the targets that have been set to deliver values to customers in order to maintain competitive advantage. Specifically, this study analyzes the variables of job satisfaction and organizational commitment dimensions. This study is focused on role of non-financial compensation as mediator between financial compensation towards affective commitment or the role of mediating variable between exogenous variables and endogeneous variable. The purpose of this study is to analyze supervisory satisfaction as mediator among pay satisfaction and promotion satisfaction towards affective commitment. Sample size for this study is 118 respondents, and data analyses is using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS v.20 program. The effects on supervisory satisfaction caused by pay satisfaction and promotion satisfaction is as much as 35,6% while the rest 64,4% is caused by other factors out side this model. For affective commitment, the effect caused by pay satisfaction, promotion satisfaction and supervisory satisfaction is as much as 37,1% and the rest of 62,9% is caused by other factors out side this model.

From all analyses that have been conducted, conclusion can be withdrawn i.e. all indicators for all variables are valid. Regression weights of effects of pay satisfaction , promotion satisfaction and supervisory satisfaction towards affective commitment is positifely significant with C.R 2,335 or >2 at probability $p=0,020$.

This study has resulted in a convincing conclusion that organization can optimize the role of supervisors in order to maintain employee satisfaction towards financial compensation during difficult situation so that employee's affective commitment can be maintain and subsequently turnover intention can be minimized.

Keyword : pay satisfaction, promotion satisfaction, supervisory satisfaction and affective commitment

ABSTRAK

Kepuasan Supervisi sebagai Mediator antara Kepuasan Gaji dan Kepuasan Promosi Terhadap Komitmen Afektif Karyawan di PT.Unisem Kawasan Industri Batamindo Kota Batam.

Eldi

Universitas Terbuka

Ut.eldi@yahoo.com

Komitmen keorganisasian yang rendah serta tingginya tingkat turnover yang ditimbulkan oleh ketidakpuasan kerja memberikan dampak negatif kepada organisasi. Kondisi ini akan menimbulkan dampak finansial dan dampak moral. Biaya perekrutan dan biaya pelatihan yang tinggi serta turunnya motivasi dan produktifitas karyawan dapat mengganggu organisasi dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan untuk memberikan nilai-nilai (*values*) kepada pelanggan agar dapat terus mempertahankan kemampuan bersaing (*competitive advantage*). Secara lebih spesifik, penelitian ini mengkaji variabel dimensi-dimensi kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian dimana kekuatan dari penelitian ini terletak pada peran kompensasi non-keuangan sebagai mediator antara kompensasi keuangan terhadap komitmen afektif atau peran variabel mediator dalam mempengaruhi hubungan variabel eksogen dan variabel endogen. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel kepuasan gaji, kepuasan promosi terhadap komitmen afektif melalui variabel kepuasan supervisi. Sampel yang digunakan sebanyak 118 responden, dan analisis data menggunakan Model Persamaan Struktur atau *SEM (Structural Equation Modeling)* dengan program AMOS versi 20. Perubahan kepuasan supervisi dipengaruhi oleh kepuasan gaji dan kepuasan promosi secara simultan atau bersama-sama sebesar 35,6%, sedangkan sisanya sebesar 64,4% perubahan kepuasan supervisi dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar model ini. Untuk variabel komitmen afektif, perubahan dipengaruhi oleh kepuasan gaji, kepuasan promosi dan kepuasan supervisi secara simultan atau bersama-sama sebesar 37,1%, sedangkan sisanya sebesar 62,9% perubahan komitmen afektif karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar model ini.

Dari semua analisis yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa semua indikator untuk variabel kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi dan komitmen afektif adalah valid. Semua *loading factor* (λ) dari model persamaan struktur adalah valid. *Regression weights* pengaruh kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap kepuasan supervisi dan kepuasan supervisi terhadap komitmen afektif karyawan adalah signifikan. Kepuasan gaji, kepuasan promosi dan kepuasan supervisi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap komitmen afektif dengan $C.R=2,335$ pada probabilitas 0,020.

Penelitian ini telah menghasilkan suatu kesimpulan yang meyakinkan bahwa organisasi bisa mengoptimalkan peran peran supervisor atau atasan langsung untuk mempertahankan kepuasan karyawan terhadap kompensasi finansil pada saat organisasi dalam masa kesulitan keuangan sehingga komitmen afektif karyawan bisa dipertahankan dan sekaligus niat untuk keluar bisa diminimalisir.

Kata kunci : kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi dan komitmen afektif

UNIVERSITAS TERBUKA

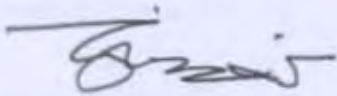
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM :
KEPUASAN SUPERVISI SEBAGAI MEDIATOR ANTARA KEPUASAN GAJI DAN KEPUASAN PROMOSI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN DI PT.UNISEM KAWASAN INDUSTRI BATAMINDO KOTA BATAM.

Penyusun TAPM : Eldi
 NIM : 016755195
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari / Tanggal : Sabtu, 27 April 2013

Menyetujui :

Pembimbing I,

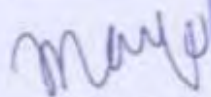


DR. Chablullah Wibisono, MM

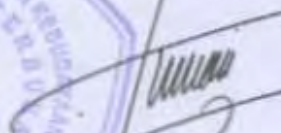
Pembimbing II,


Prof. DR. Udin S. Winataputra, MA
 NIP. 19451007 197302 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
 Program Magister Manajemen

Maya Maria, SE, MM
 NIP. 197220501 199903 2 003

Direktur Program Pascasarjana


Suciati, M.Sc, Ph.D
 NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Eldi
NIM : 016755195
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis :

KEPUASAN SUPERVISI SEBAGAI MEDIATOR ANTARA KEPUASAN GAJI DAN KEPUASAN PROMOSI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN DI PT.UNISEM KAWASAN INDUSTRI BATAMINDO KOTA BATAM.

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 27 April 2013
Waktu : 11:15 s/d 13:15

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Dr. Liestyodono B.I., M.Si.

Penguji Ahli : Dr. Agus Maulana

Pembimbing I : Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM.

Pembimbing II : Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah wa syukurillah...Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahNya serta selalu memberikan perlindungan kepada kita semua sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini tepat waktu sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Magister Manajemen di Universitas Terbuka.

Pembuatan TAPM ini merupakan hasil penelitian yang empiris di laksanakan di PT. Unisem tempat penulis sehari-hari bekerja dengan tujuan untuk mengetahui peran kepuasan supervisi sebagai mediator kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif karyawan.

Penulis sangat menyadari TAPM ini masih sangat jauh dari sempurna karena tidak terlepas dari kodrat penulis sebagai manusia yang mempunyai banyak kelemahan dan selalu mempunyai kesalahan. Sangat banyak pihak yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyelesaian tesis ini. Untuk itu, melalui kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan rasa terima kasih yang tulus dan sebesar-besarnya kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Ibu Suciati, M.Sc,Ph.D.
2. Kepala UPBJJ-UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana, Bapak Paken Pandiangan, S.Si., M.Si.
3. Pembimbing penulisan tesis ini, Bapak Dr. Chablullah Wibisono,MM selaku Pembimbing I, dan Bapak Prof. Dr. Udin S. Winataputra,MA selaku pembimbing II yang telah banyak membantu dan memberikan waktu kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini serta memberikan petunjuk dan arahan yang sangat bermanfaat.

4. PT. Unisem Batam, Preseiden Direktur, Mr. Allan C. Toriaga, Manajer HRD, Bapak Arif Rahman Hakim dan karyawan PT. Unisem kawasan industri Batamindo yang telah memberikan izin serta kontribusi yang besar dalam pelaksanaan *survey* kuesioner penelitian tesis ini;
5. Seluruh Tutor Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Terbuka yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis mengikuti kuliah pasca sarjana;
6. Kedua orang tua penulis, isteri tercinta Meli Zalina serta anak-anak tersayang Bunga, Alvin dan Aura yang telah memberikan dorongan moril secara tulus dan ikhlas.
7. Rekan-rekan kuliah serta semua pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang juga telah memberikan dukungan sehingga dapat terselesaikannya studi dan tesis ini.

“Seek knowledge from the cradle to the grave.”
- Prophet Muhammad SAW-

”Sabar itu adalah ilmu tingkat tinggi. Belajarnya setiap hari, latihannya setiap saat, ujiannya selalu mendadak dan sekolahnya seumur hidup. Tapi, hadiahnya adalah **KEBAHAGIAAN**”
- Buya Muhammad E. Irmansyah-

“Langkah pertama mencapai keberhasilan adalah melakukan suatu pekerjaan kecil dengan sebaik-baiknya dan dengan cara yang benar sehingga keberhasilan dapat tercapai. Setelah itu lakukanlah pada hal-hal yang besar”
- Anonim-

Penulis terus belajar...belajar...dan belajar dengan penuh semangat menyelesaikan karya kecil ini penuh kesabaran . Sejak awal dikerjakan secara benar dan sebaik-baiknya untuk melangkah ke hal-hal besar dimasa depan. Karya ini penulis persembahkan buat kedua orang tua , kedua mertua, kakak, adik,

saudara-saudara dan kawan-kawan yang selama ini tiada henti memberikan dukungan moril sehingga sampailah penulis pada fase penyelesaian karya ini.

Karya ini rasanya tidak mungkin akan selesai tepat waktu tanpa dukungan penuh dari keluargaku tercinta: Anak-anakku Kakak Bunga Dhia Alifa, Abang Alvin Aulia Baihaqi, Adek Aura Sofie Amira serta sang Ratu Keluarga istriku tercinta Meli Zalina yang selama dua tahun memberikan dukungan dalam suka dan duka serta ikhlas “*terabaikan*” selama penulis menuntut ilmu pascasarjana khususnya selama proses penulisan karya ilmiah ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga karya ini diredhoi oleh Allah SWT dan berguna bagi pengembangan khazanah akademis serta dapat digunakan sebagai referensi bagi manajemen di berbagai organisasi untuk meningkatkan komitmen keorganisasian karyawan atau anggotanya.

Akhirnya, kepada semua pihak yang telah disebut di atas semoga Allah SWT melimpahkan ridho dan hidayahNya atas segala amal baiknya. Amin.

Wa Billahi taufiq wal hidayah. Wassalamu’alaikum Wr. Wb.

Batam, November 2012

Penulis,

Eldi

DAFTAR ISI

	Halaman
<i>Abstract</i>	i
Lembar Persetujuan.....	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Kajian Teori	11
B. Kerangka Berpikir	19
C. Operasionalisasi Definisi	33
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	45
A. Desain Penelitian	45
B. Populasi dan sampel.....	45
C. Instrumen Penelitian.....	48
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	49
E. Metode Analisis Data.....	50
F. Evaluasi terhadap Metode Penelitian.....	56
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	57
A. Profil Demografi Sosial Responden.....	57
B. Uji Reliabilitas dan Validitas.....	60
C. Analisis Model.....	64
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	94
A. Simpulan	94

B. Saran.....	97
C. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang...	98
DAFTAR PUSTAKA	100

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1	Kaitan antar variabel dengan SEM..... 22
Gambar 2	Model keterkaitan variabel penelitian..... 38
Gambar 3	Model Sub Struktur-1..... 40
Gambar 4	Model Sub Struktur-2..... 40
Gambar 5	Analisis Faktor Kepuasan Gaji dan Komitmen Afektif 68
Gambar 6	Analisis Faktor Kepuasan Promosi dan Komitmen Afektif 70
Gambar 7	Analisis Faktor Kepuasan Supervisi dan Komitmen Afektif 72
Gambar 8	Analisis Faktor semua variabel..... 74
Gambar 9	Model Persamaan Struktur-1..... 77
Gambar 10	<i>Standardized total effects</i> struktur-2..... 82

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1	<i>9 Facets of Job Satisfaction</i> 13
Tabel 2	Operasionalisasi variabel..... 42
Tabel 3	Profil berdasarkan jenis kelamin..... 67
Tabel 4	Profil berdasarkan usia..... 67
Tabel 5	Profil berdasarkan tingkat pendidikan..... 58
Tabel 6	Profil berdasarkan status kepegawaian..... 58
Tabel 7	Profil berdasarkan jabatan..... 59
Tabel 8	Profil berdasarkan masa kerja..... 59
Tabel 9	Profil berdasarkan status perkawinan..... 60
Tabel 10	Hasil uji realibilitas..... 60
Tabel 11	Hasil uji validitas..... 62
Tabel 12	<i>Assessment of normality</i> – Kepuasan Gaji..... 62
Tabel 13	<i>Assessment of normality</i> – Kepuasan Promosi.... 66
Tabel 14	<i>Assessment of normality</i> – Kepuasan Supervisi.... 67
Tabel 15	<i>Assessment of normality</i> – Komitmen Afektif.... 69
Tabel 16	Regresi Kepuasan Gaji dan Komitmen Afektif.... 69
Tabel 17	Analisis kelayakan model Kepuasan Gaji dan Komitmen Afektif 69
Tabel 18	Regresi Kepuasan Promosi dan Komitmen Afektif.... 71
Tabel 19	Analisis kelayakan model Kepuasan Promosi dan Komitmen Afektif 71
Tabel 20	Regresi Kepuasan Supervisi dan Komitmen Afektif.... 73
Tabel 21	Analisis kelayakan model Kepuasan Supervisi dan

	Komitmen Afektif	73
Tabel 22	Regresi semua variabel.....	75
Tabel 23	<i>Lamda (Regression weights)</i> variabel struktur-1.....	78
Tabel 24	Analisis kelayakan model struktur-1.....	79
Tabel 25	<i>Standardized direct effects</i> struktur-1.....	79
Tabel 26	<i>Standardized indirect effects</i> struktur-1.....	80
Tabel 27	<i>Standardized total effects</i> struktur-1.....	80
Tabel 28	<i>Squared Multiple Correlation</i> struktur-1.....	81
Tabel 29	<i>Lamda (Regression weights)</i> variabel struktur-2.....	83
Tabel30	Analisis kelayakan model struktur-2.....	84
Tabel31	<i>Standardized direct effects</i> struktur-2.....	85
Tabel 32	<i>Standardized direct effects</i> sebelum regresi dengan kepuasan supervisi.....	86
Tabel 33	<i>Standardized direct effects</i> setelah regresi dengan kepuasan supervisi.....	86
Tabel 34	<i>Standardized indirect effects</i> struktur-2.....	86
Tabel 35	<i>Standardized indirect effects</i> sebelum regresi dengan kepuasan supervisi.....	86
Tabel 36	<i>Standardized indirect effects</i> setelah regresi dengan kepuasan supervisi.....	87
Tabel 37	<i>Standardized total effects</i> struktur-2.....	87
Tabel 38	<i>Regression weights</i> struktur-2.....	89
Tabel 39	<i>Squared Multiple Correlation</i> struktur-2.....	92

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Data Jawaban Responden.....	104
Lampiran 2 Lembar Kuesioner.....	109

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT. Unisem, sebagai sebuah perusahaan multinasional (*multinational company*) dan salah satu unit usaha strategis (*strategic business unit*) dari sebuah korporasi tingkat dunia dibidang manufaktur elektronik, terus berkembang seiring dengan meningkatnya persaingan serta tantangan-tantangan eksternal yang dihadapi dalam bisnis semikonduktor dunia yang semakin kompetitif maupun tantangan-tantangan internal terkait sumberdaya manusia khususnya tingkat *turnover* karyawan yang makin meningkat serta produktifitas yang berfluktuasi. Masalah ini terindikasi dari banyaknya karyawan yang pindah kerja atau tidak bersedia memperpanjang kontrak kerja serta tidak tercapainya target output yang telah direncanakan.

Dari data yang diperoleh peneliti dari bagian sumberdaya manusia PT. Unisem terkait tingkat *turnover* karyawan selama periode Februari 2011 sampai dengan Februari 2012, untuk tingkat manajemen, persentase *turnover* sebesar 14%, untuk tingkat staf atau supervisor persentase *turnover* sebesar 7% dan untuk tingkat non-staf persentase *turnover* sebesar 8%. Dari data persentase diatas serta hasil wawancara dengan beberapa karyawan, peneliti melihat bahwa tingkat keluar karyawan dalam 2 tahun terakhir cukup tinggi dan tingkat absensi juga meningkat. Kondisi ini diikuti dengan menurunnya motivasi dan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Secara umum dapat digambarkan bahwa produktifitas karyawan saat ini berada pada tingkat yang rendah walaupun perusahaan sudah memberikan kompensasi yang relatif baik diantaranya gaji

diatas rata-rata industri dengan jumlah kerja lembur diatas 100 jam dalam satu bulan, bantuan biaya kesehatan untuk karyawan dan keluarga, uang perumahan, uang transportasi dan penyediaan makan selama jam kerja dan *packed meal* pada saat pulang kerja. Tapi pada kenyataannya kondisi tidak membaik terlepas dari usaha manajemen untuk memberikan kompensasi finansial yang optimum di dalam suasana krisis yang sedang dialami oleh perusahaan. Apa yang bisa dilakukan oleh manajemen PT.Unisem untuk keluar dari permasalahan ini dalam situasi keuangan yang juga berat seperti saat ini?

Manajemen setiap organisasi sangat menyadari bahwa sumberdaya manusia adalah aset nomor satu dan menjadi sumberdaya inti dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Untuk itulah sebuah organisasi harus memperlakukan karyawan secara etis agar dapat menarik dan menjaga karyawan-karyawan yang potensial.

Untuk memenangkan persaingan global di pasar semikonduktor yang semakin sempit dan ketat, perusahaan-perusahaan manufaktur semikonduktor terus berusaha meningkatkan kemampuan bersaing (*competitive advantage*) agar tetap dapat memberikan nilai-nilai (*values*) dalam usaha memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*).

Nilai-nilai yang harus diberikan kepada pelanggan adalah produk yang berkualitas tinggi (*high quality product*), pengiriman tepat waktu (*on-time delivery*), harga yang bersaing (*competitive price*) dan pelayanan prima (*excellent customer service*).

"Competitive advantage is simply defined as anything that gives an organization an edge over the competitors in its market ." (Inyang, 2010)

Untuk memenangkan persaingan dan mampu memberikan nilai-nilai atau *values* kepada pelanggan, organisasi selalu berusaha menjalankan operasional perusahaan secara optimum dengan memanfaatkan semua sumberdaya (*resources*) yang dimiliki seperti sumberdaya fisik (*physical capital*), sumberdaya modal (*financial capital*) dan sumber daya manusia (*human capital*). Dari ketiga sumber daya ini, sumberdaya manusia adalah yang paling berpotensi dan menjadi sentral kekuatan dasar sebuah korporasi untuk memenangkan persaingan (Inyang,2010).

“An organization requires the utilization of a complex array of resources to grow, survive and achieve the ultimate mission or objectives that informed its existence or creation. The mobilization and deployment of these resources – human, financial and material – in the right resource-mix, gives the organization leverage toward the desired end. Of these resources, the human resource is the most potent and central, contributing significantly to corporate bottom line and competitiveness. The organization therefore gains sustained competitive advantage through people, the organization workforce.” (Inyang,2010)

Huselid (1995) mengemukakan bahwa dalam menghadapi persaingan di abad 21 ini, organisasi-organisasi mempunyai perbedaan prioritas dalam mengelola sumberdaya manusia baik dalam usaha peningkatan produktifitas dan dalam upaya meningkatkan kemampuan bersaing. Namun demikian, semua organisasi sepakat tentang pentingnya mempertahankan karyawan-karyawan yang terampil, bermotivasi tinggi, stabil dan responsif.

“Characteristic of organisations in the 21st century is the continuous and rapid pace of change. Volatile free market economic environments, rapidly changing technologies, global competition, workforce diversity, and new organizational structures are some of the challenges an organisation faces. Organisations may differ in the priority they attach to the human resource component, in their efforts toward achieving high productivity and competitive advantage, yet they all recognise the

value of a qualified, motivated, stable, and responsive team of employees (Huselid, 1995)”.

Kesuksesan sebuah organisasi tergantung pada tenaga kerja yang stabil, terampil dan produktif yang dapat memberikan produk atau jasa yang berkualitas tinggi. Untuk mencapai tujuan ini, maka sangat perlu bagi sebuah organisasi untuk menerapkan manajemen strategi sumberdaya manusia (*human resources strategic management*). Dibandingkan pendekatan manajemen tradisional diawal tahun 1990 yang menekankan pada perkembangan dan kemajuan karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan kreatifitas, maka strategi saat ini adalah bagaimana agar organisasi bisa mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) melalui sumberdaya manusia yang dimiliki (Boxall, 1998).

Dalam sepuluh tahun terakhir gelombang bisnis semikonduktor semakin sulit diprediksi dan cenderung melemah seiring dengan krisis ekonomi yang melanda perekonomian dunia (*economic downturn*) khususnya krisis yang terjadi pada pasar elektronika dunia. Disisi lain, biaya kebutuhan hidup semakin meningkat tetapi tidak diimbangi dengan penambahan pendapatan sehingga kondisi ini menjadi tambahan beban hidup bagi karyawan yang pada akhirnya berdampak pada hubungan industrial di perusahaan.

Banyak karyawan yang menuntut agar manajemen segera menaikkan gaji. Tidak sedikit yang mengeluh karena kurangnya kesempatan promosi ,dan bahkan cukup banyak karyawan yang keluar (*turnover*) berpindah kerja ke tempat lain untuk mendapatkan gaji dan posisi yang lebih tinggi dari apa yang mereka dapatkan saat ini.

Dalam teori dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam Ruky (2001), faktor-faktor yang berpengaruh di kelompokkan menjadi dua yaitu

kelompok pendorong (*motivator*) dan kelompok penyebab ketidakpuasan (*dissatisfier*). Yang termasuk dalam kelompok penyebab ketidakpuasan dan adalah lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, peraturan perusahaan serta upah (gaji dan imbalan). Sedangkan faktor pendorong (*motivator*) adalah pekerjaan itu sendiri, kesempatan berprestasi, kesempatan untuk berkembang atau *advancement* termasuk di dalamnya promosi serta kepengawasan (*supervision*).

Seperti yang dilaporkan oleh New Strait Times dalam Lew (2005) bahwa dari tahun ke tahun fenomena tingkat lompatan kerja (*job hopping*) semakin naik. Hasil survey dalam penelitian oleh Lew menunjukkan 74% karyawan berusia muda akan mencari pekerjaan baru setiap dua tahun sekali. Kondisi ini harus diantisipasi oleh organisasi agar lebih waspada dan proaktif untuk menjaga kepuasan kerja karyawan dan memupuk komitmen mereka.

"The importance of analyzing and enhancing the level of job satisfaction and motivation among employees, especially in the service industry, was highlighted by a report in the New Straits Times (9 April 2005, p. 10). In a survey conducted by an international research firm, Taylor Nelson Sofres (TNS), of 600 urban adults, it showed that job hopping is a phenomenon that employers have to contend with. The report showed that 58% of currently employed adult Malaysians have worked for up to three companies in the past five years, with 23% indicating they intend to change employers within the next three years. Meanwhile, 74% of the younger employees have changed employers over the past five years while 39% will change employers within the next two years. This report implies that organizations need to be more assertive to strengthen employees' job commitment and play a more active role in increasing job satisfaction and motivation among employee (Lew Tek Yew, 2005)"

Tingkat *turnover* yang relatif tinggi serta menurunnya produktifitas kerja, motivasi dan komitmen karyawan menjadi beban yang cukup berat bagi

manajemen PT. Unisem untuk bisa terus berkembang dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Untuk itulah peneliti akan membantu manajemen PT. Unisem dari perspektif sumberdaya manusia dan perilaku organisasi dengan membuat penelitian yang difokuskan pada dimensi-dimensi kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian sebagai variabel-variabel yang akan diteliti dalam sebuah tesis yang diberi judul **“KEPUASAN SUPERVISI SEBAGAI MEDIATOR ANTARA KEPUASAN GAJI DAN KEPUASAN PROMOSI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN DI PT.UNISEM KAWASAN INDUSTRI BATAMINDO KOTA BATAM.”**

Kekhususan dari penelitian ini adalah menggunakan variabel mediator (kepuasan supervisi) untuk mencari tahu apakah peran kepuasan terhadap peran atasan langsung (*supervisor*) bisa mempengaruhi kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif karyawan.

Jika hasil penelitian menunjukkan ada peran variabel mediator secara positif, maka manajemen bisa mengoptimalkan peran para atasan langsung (*foremen, line leaders, supervisors* dan *managers*) dalam situasi krisis ini agar karyawan tetap memiliki kepuasan kerja dan komitmen afektif yang tinggi.

B. Perumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang dan identifikasi masalah, peneliti mengemukakan empat pertanyaan sentral yang akan peneliti jawab di akhir penelitian ini. Berikut adalah pertanyaan-pertanyaan sentral tersebut.

1. Bagaimana karakteristik demografi sosial pada sampel karyawan PT.Unisem?

2. Bagaimana tingkat kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi serta komitmen afektif pada sampel karyawan PT, Unisem?
3. Faktor-faktor apa saja dari variabel-variabel laten penelitian yang akan peneliti rekomendasikan kepada manajemen PT, Unisem untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan?
4. Bagaimanakah peran kepuasan supervisi dalam memediasi kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif?

Selain empat pertanyaan sentral diatas, penulis juga merinci rumusan masalah penelitian ke dalam beberapa pertanyaan penelitian (*research question*) yang akan dihipotesiskan dan akan dibuktikan dengan hasil analisis statistic. Enam pertanyaan penelitian yang dikemukakan adalah sebagai berikut.

1. Apakah kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif?
2. Apakah kepuasan promosi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif?
3. Apakah kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap kepuasan supervisi?
4. Apakah kepuasan promosi berpengaruh langsung terhadap kepuasan supervisi?
5. Apakah kepuasan supervisi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif?
6. Apakah kepuasan gaji dan kepuasan promosi memberikan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif setelah dimediasi oleh kepuasan supervisi?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dikelompokkan dalam dua sasaran. Sasaran pertama dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi untuk menjawab empat pertanyaan sentral dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui karakteristik demografi sosial karyawan PT. Unisem.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi serta komitmen afektif pada sampel karyawan PT. Unisem.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja dari variabel-variabel laten penelitian yang akan peneliti rekomendasikan kepada manajemen PT. Unisem untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan.
4. Untuk mengetahui peran kepuasan supervisi dalam memediasi kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif.

Sasaran kedua dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dengan enam rumusan masalah yang berkaitan dengan kepuasan supervisi memediasi antara kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif karyawan di PT. Unisem. Keenam tujuan penelitian ini sejalan dengan hipotesis penelitian yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan gaji terhadap komitmen afektif.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan promosi terhadap komitmen afektif.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan gaji terhadap kepuasan supervisi.

4. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan promosi terhadap kepuasan supervisi.
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan supervisi terhadap komitmen afektif.
6. Untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif setelah dimediasi oleh kepuasan supervisi.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ada dua yaitu manfaat teoritis sebagai pertimbangan kontekstual dan konseptual, serta manfaat praktis yang dapat digunakan untuk perbaikan dan peningkatan kebijakan yang dibuat di perusahaan. Kegunaan penelitian dijelaskan sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini akan disumbangkan untuk tujuan sebagai berikut :

- a. Hasil dari penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan studi lanjutan (*reference*) yang relevan dan bahan kajian kearah pengembangan konsep pada variabel kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan komitmen keorganisasian (*organizational commitment*) dalam usaha meminimalisir tingkat keluar karyawan (*employee turnover*) di perusahaan agar tetap rendah.
- b. Disamping untuk tujuan akademis, penelitian ini juga bisa memberikan rumusan asumsi tentang sikap dan tingkah laku individual dalam organisasi agar manajemen memiliki dasar yang kuat dan meyakinkan dalam membuat keputusan strategis terkait dengan komitmen karyawan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, manfaat penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai berikut:

- a. Masukan bagi perusahaan untuk dijadikan pertimbangan secara kontekstual dan konseptual dalam merumuskan kebijakan-kebijakan dalam rangka menjaga karyawan agar berkomitmen secara emosional dan tetap bersama perusahaan selama mungkin.
- b. Masukan bagi pimpinan perusahaan mengenai materi pengelolaan sumberdaya manusia dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian.
- c. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai temuan awal untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang model pengelolaan sumberdaya manusia pada sektor industri lainnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Komitmen keorganisasian khususnya komitmen afektif merupakan salah satu refleksi dan reaksi emosional dari kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh faktor pribadi dan faktor organisasi. Karyawan yang berkomitmen akan berusaha untuk mengerti keadaan yang dialami oleh perusahaan dan berusaha untuk berdedikasi kepada organisasi.

“Organisational commitment has attracted considerable interest as attempts have been made to better understand the intensity and stability of an employee’s dedication to the organisation (Lumley 2010)”

Konsekuensi dari kepuasan kerja adalah kinerja yang baik serta rendahnya keinginan untuk keluar dari organisasi dan berkurangnya perilaku yang kontra-produktif.

“Job satisfaction is affected by personal and organisational factors, which cause an emotional reaction affecting organizational commitment (Mowday, Steers & Porter 1979)”

“Since job satisfaction involves employees’ affect or emotions, it influences an organisation’s well-being with regard to job productivity, employee turnover, absenteeism and life satisfaction (Sempene, Rieger & Roodt, 2002; Spector, 2008)”

Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1993) mengemukakan teori dua faktor (*two-factor theory*) dimana kepuasan kerja dan ketidakpuasan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berbeda. Teori dua faktor menekankan bahwa karyawan mempunyai dua jenis kebutuhan yaitu faktor higienis dan faktor motivasi (*hygiene and motivation factors*).

Faktor-faktor higienis (*hygiene factors*) meliputi hubungan antar pribadi dengan atasan (*interpersonal relations-supervision*), pengawasan teknis (*supervision-technical*), kondisi kerja (*working conditions*), gaji (*pay*), kebijakan perusahaan (*company policy*) dan administrasi (*administration*). Jika faktor-faktor higienis tak terpenuhi didalam lingkungan kerja karyawan, maka hasilnya adalah ketidakpuasan kerja. Pemenuhan kebutuhan higienis akan menghilangkan halangan-halangan untuk mencapai kepuasan kerja, tetapi tidak bisa menghasilkan kepuasan kerja. Dengan kata lain, pemenuhan kebutuhan higienis hanya mencegah ketidakpuasan kerja karyawan.

Faktor-faktor motivasi terdiri dari pencapaian (*achievement*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), penghargaan (*recognition*) dan pekerjaan itu sendiri (*work itself*) dimana pemenuhan faktor-faktor motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Furnham, Petrides, Jackson, & Cotter, 2002; Herzberg et al., 1993).

Dibandingkan dengan teori dua faktor *Herzberg et al* (1993), teori kepuasan kerja oleh Locke menegaskan bahwa kepuasan kerja berasal dari nilai-nilai yang bisa membuat karyawan mendapatkan harapan yang disadari maupun harapan-harapan yang tidak disadari (Locke, 1969; Locke, 1983).

“Job satisfaction results from the attainment of values which are compatible with one's needs. Among the most important values or conditions conducive to job satisfaction are: (a) mentally challenging work with which the individual can cope successfully; (b) personal interest in the work itself; (c) work which is not too physically tiring; (d) rewards for performance which are just, informative, and in line with the individual's personal aspirations; (e) working conditions which are compatible with the individual's physical needs and which facilitate the accomplishment of his working goals; (f) high self-esteem on the part of the employee; (g) agents in the work place who help the employee to attain job values such as interesting work, pay, and promotions, whose basic

values are similar to his own, and who minimize role conflict and ambiguity. (Locke 1983).”

Lawler dan Porter (1970) menyatakan bahwa kepuasan kerja berasal dari penghargaan-penghargaan (*rewards*) yang dipersepsikan patut diterima (*equitable*). Lawler (1970) mengemukakan teori faset bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan berasal dari perbandingan antara persepsi atas harapan penghargaan atas pekerjaannya dengan persepsi atas penghargaan yang diterima.

Spector (1997) mengemukakan sembilan faktor faset pembentuk kepuasan kerja yang umum yaitu komunikasi (*communication*), rekan kerja (*coworkers*), tunjangan (*fringe benefits*), pekerjaan itu sendiri (*nature of the work itself*), kebijakan dan prosedur organisasi (*an organization's policies and procedures*), gaji (*pay*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), penghargaan (*rewards*), dan pengawasan (*supervision*).

Tabel 1
9 Facets of Job Satisfaction

No	Facet	Description
1	Pay	Satisfaction with pay and pay raises
2	Promotion	Satisfaction with promotion opportunities
3	Supervision	Satisfaction with person's immediate supervision
4	Contingent rewards	Satisfaction with appreciation, recognition and rewards for good work
5	Fringe benefits	Satisfaction with monetary and non-monetary fringe benefits
6	Operating procedures	Satisfaction with operating policies and procedures
7	Co-workers	Satisfaction with co-workers
8	Nature of work	Satisfaction with type of work done
9	Communication	Satisfaction with communication within the organisation

Sumber: Spector (1997)

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen keorganisasian.

Menurut Meyer, Allen & Smith (1993) komitmen keorganisasian terdiri dari tiga

komponen yaitu 1) *Komitmen kerja afektif (affective occupational commitment)* yang mencerminkan ketertarikan afektif atau psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya, 2) *Komitmen kerja kontinuans (continuance occupational commitment)* adalah komitmen yang mengarah pada perhitungan untung-rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginannya untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya. Artinya, komitmen kerja disini dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya, 3) *Komitmen kerja normatif (normative occupational commitment)* adalah komitmen sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya serta didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan moral.

Untuk memperkuat landasan yang dipakai dalam penelitian ini, maka berikut deskripsi tinjauan-tinjauan pustaka untuk masing-masing variabel baik secara teoritis maupun secara empiris berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu:

1. Kepuasan Gaji (*Pay Satisfaction*)

Tinjauan Teoritis

Kepuasan karyawan terhadap gaji ditentukan oleh gaji yang karyawan terima berbanding gaji yang di persepsikan semestinya di dapatkan (Katzell, 1964 dalam Edwards, 2008), namun Spector (2008) mengungkapkan uang memang

penting bagi individu, namun banyak penelitian menunjukkan bahwa gaji yang besar bukanlah penentu utama dari kepuasan kerja.

Faktor-faktor penentu dalam kepuasan gaji diantaranya adalah tingkat upah, kenaikan, struktur gaji serta tunjangan-tunjangan lainnya (Heneman & Schwab, 1985).

“Pay satisfaction depends on the difference between perceived pay and the amount of pay a person feels should be received (Katzell, 1964).”

“Pay satisfaction can be subdivided into four dimensions (1) satisfaction with pay level, (2) satisfaction with raises, (3) satisfaction with structure and administration, and (4) satisfaction with benefit (Heneman & Schwab, 1985)”

“Pay is associated with global satisfaction and even more closely with the facet of pay satisfaction. Although money is important to individuals, research has shown that individuals who earn more are not necessarily more satisfied in their jobs (Spector 2008)”

Beberapa penelitian yang dilakukan antara tahun 1961 sampai dengan tahun 2000 menunjukkan bahwa gaji besar bukan jaminan untuk orang merasa puas atau berkomitmen tinggi. Karyawan yang mengharapkan gaji lebih besar di kemudian hari akan merasa tidak puas dengan gaji yang diperoleh saat ini. Namun, ada juga penelitian yang mengemukakan bahwa produktifitas dan komitmen adalah cerminan dari kepuasan yang dirasakan karyawan atas gaji.

“Refinery workers who chose to compare themselves to others thought to be making more money than themselves were more dissatisfied with their salaries than the workers who compared themselves to others making the same or less money. Patchen (1961) dalam Sharma (2011)”

“People who expect higher monetary rewards in the future are less satisfied with their present pay. Andrews and Henry (1963)”

“In addition, Lawler and Porter (1967) found that satisfaction with pay seems to be more a function of where an individual currently

slots himself on pay, relative to where he feels he should be, than of his absolute pay level.”

“Lazear (2004) shows significant positive effects of incentive pay on productivity (in the range of a 44-percent gain) in his unique dataset of a firm (Safelite Glass Co.) that underwent changes in its compensation practices.”

2. Kepuasan Promosi (*Promotion Satisfaction*)

Tinjauan Teoritis

Lazear (1982) menyatakan bahwa promosi adalah alat untuk menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan karyawan secara individu. Semakin tinggi tingkat talenta individu dalam hirarki sebuah organisasi, maka semakin tinggi juga posisinya dalam hirarki organisasi tersebut. Promosi (*promotion*) merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

“Promotion can be used as an incentive tool. It is a way of rewarding the employees for meeting the organizational goals thus it serves as a mean of synchronizing organizational goals with personal goals (Lazear 1982).”

“Thus, a raise in salary indicates the value of promotion (Baker et al., 1994).”

“Promotion follows a defined set pattern which is outlined in the employment bond (Doeringer & Piore, 1971).”

“In this highly competitive corporate world, promotion can help the competing firms to trace the most productive participant of one organization to be worth hiring for another organization (Bernhardt & Scoones, 1993).”

Promosi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang, menambah tanggung jawab serta meningkatkan status sosial. Karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi dan merasa diperlakukan adil akan merasa puas dalam pekerjaannya.

“Promotions provide opportunities for personal growth, more responsibilities and increased social status (Robbins 1993 dalam Chin 2006).”

“Job satisfaction is likely to be experienced by individuals who perceive promotional opportunities to be fair (Robbins 1993; Spector 1997 dalam Chin 2006).”

Sebuah penelitian empiris dilakukan oleh Naveed (2011) dan kawan-kawan pada beberapa industri kaca di Punjab Pakistan pada September 2011. Tujuan dari penelitian ini untuk menginvestigasi apakah promosi bisa memprediksi kepuasan kerja karyawan. Sebanyak 200 kuesioner di sebar kepada sampel karyawan dari empat perusahaan kaca, dan 156 kuesioner dikembalikan dengan lengkap.

Hasil analisis menunjukkan bahwa promosi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. H1 di terima dan H0 ditolak sehingga penelitian ini bisa menjelaskan bahwa promosi sebagai prediktor dari kepuasan kerja.

3. Kepuasan Supervisi (*Supervision Satisfaction*)

Tinjauan Teoritis

Atasan langsung (*Supervisor*) yang menaruh perhatian kepada keadaan bawahan, mau mendengarkan karyawan, bersahabat, pengertian, mau memuji hasil kerja yang baik, merupakan penentu kepuasan kerja bawahannya terhadap fungsi supervisi.

“Employee satisfaction increases when the immediate supervisor is understanding, friendly, offers praise for good performance, listens to employees’ opinions and shows personal interest in them (Robbins 1993).”

“An immediate supervisor’s behaviour is also a determinant of job satisfaction (Spector 1997).”

Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya. Hasil penelitian Vlosky (2009) menegaskan bahwa peran

atasan dalam mengoperasionalisasi budaya perusahaan merupakan faktor yang mengarahkan karyawan kepada kepuasan kerja.

“Employee satisfaction results from a myriad of factors and influences that exist in the workplace. Organizational leadership should foster a culture that gives employees a sense of usefulness, dignity, and being valued. It is the role of supervisors to operationalize corporate culture, and thus the responsibility falls on them to implement measures that lead to employee satisfaction. In addition, supervisors should be champions for employees to make sure they are remunerated commensurate with performance (Richard P. Vlosky, 2009).”

4. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Tinjauan Teoritis

Karyawan yang memiliki ikatan emosi terhadap suatu organisasi akan besar kemungkinan untuk tetap bersama organisasi karena mereka yang menginginkannya, bukan karena terpaksa karena hitungan untung rugi atau terpaksa karena kewajiban secara moral.

Karyawan yang memiliki komitmen afektif mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berpartisipasi aktif di dalam kegiatan keorganisasian. Banyak penelitian terkait komitmen afektif yang kuat, dan menunjukkan hasil bahwa karyawan akan tetap tinggal bersama organisasi dikarenakan mereka ingin tinggal (*because they want to*).

“Employees who are affectively committed to the organisation will probably carry on working for it because they want to (Meyer & Allen 1991)”.

“Affective commitment is the individual’s psychological or emotional connection to, identification with and participation in the organisation (Meyer & Allen 1997).”

“It is the affective commitment, getting employees attached to and involved in the organization, which strengthens the employer-employee relationship in association with positive performance outcomes (Meyer & Allen, 1991, 1997).”

“Affective organizational commitment is central to strategic human resource management practices and individual effectiveness (Guest, 1998).”

B. Kerangka Berpikir

Riduwan (2010) memaparkan bahwa kerangka berpikir penelitian adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka berpikir memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Riduwan dalam Riduwan (2010) menjelaskan pentingnya dibuat hubungan dan kaitan antar variabel penelitian dalam kerangka berpikir. Variabel-variabel penelitian dijelaskan secara mendalam dan relevan dengan permasalahan yang diteliti sehingga dapat dijadikan dasar untuk menjawab permasalahan penelitian.

Kerangka berpikir juga menggambarkan alur pemikiran penelitian dan memberikan penjelasan mengapa peneliti mempunyai anggapan seperti yang dinyatakan dalam hipotesis. Kerangka berpikir yang baik yaitu apabila mengidentifikasi variabel-variabel penting yang sesuai dengan permasalahan penelitian., dan secara logis mampu menjelaskan keterkaitan antar variabel.

Hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dijelaskan secara rinci dan masuk akal. Kerangka berpikir yang baik disusun berdasarkan lima elemen sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sakaran (Sakaran, 1992 dalam Riduwan 2010) sebagai berikut :

1. Variabel-variabel penelitian seharusnya diidentifikasi secara jelas dan diberi nama.

2. Uraian kerangka berfikir seharusnya menyatakan bagaimana dua atau lebih variabel berhubungan satu dengan lainnya. Hal ini seharusnya dilakukan untuk hubungan yang penting dan secara teoritis ada diantara variabel penelitian.
3. Jika karakteristik atau sifat-sifat dan arah hubungan dapat diteorikan berdasarkan penemuan dari penelitian sebelumnya, hal itu seharusnya menjadi dasar dalam uraian kerangka berpikir apakah hubungan itu positif atau negatif.
4. Seharusnya dinyatakan secara jelas mengapa peneliti berharap bahwa hubungan antar variabel itu ada. Argumentasi atau hal itu dapat digambarkan melalui hasil-hasil penelitian sebelumnya.
5. Kerangka berpikir seharusnya digambarkan dalam bentuk diagram skematis, sehingga hubungan antar variabel dapat terlihat dengan jelas.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini dapat dibuat kerangka berpikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Inti dari penelitian ini adalah untuk memotret keterkaitan variabel kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif melalui mediasi kepuasan supervisi pada PT. Unisem, kawasan industri Batamindo, kota Batam.

1. Kaitan antar variabel

Secara umum kepuasan kerja merupakan penentu utama dari komitmen keorganisasian yang salah satunya adalah komitmen afektif. Karyawan yang puas

akan bangga menjadi anggota organisasi dan pada akhirnya akan memberikan kinerja dan produktifitas yang tinggi.

Dari beberapa pendapat ahli yang ditampilkan dibawah ini terlihat bahwa dimensi-dimensi kepuasan kerja berkaitan dengan dimensi-dimensi komitmen keorganisasian sesuai dengan penelitian secara mikro yang sedang di lakukan ini yaitu kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi dan komitmen afektif.

“Hence, managers in today’s organizations have placed great importance on the issue of job satisfaction of their employees. This is because employees who are satisfied are more likely to be committed to their organizations. These workers, in return, are more likely to take pride in organizational membership, believe in the goals and values of the organization and, therefore, exhibit higher levels of performance and productivity (Steinhaus dan Perry, 1996).”

“Job satisfaction is one of the most researched areas of organisational behaviour and education. It is perceived as an attitudinal variable measuring the degree to which employees like their jobs and the various aspects of their jobs (Spector, 1996; Stamps, 1997)”

“Job satisfaction as a significant determinant of organizational commitment has been well documented in numerous studies (Porter et al., 1974; Mottaz, 1987; Williams and Anderson, 1991; Vanderberg and Lance, 1992; Knoop, 1995; Young, Worchel and Woehr, 1998; Testa, 2001).“

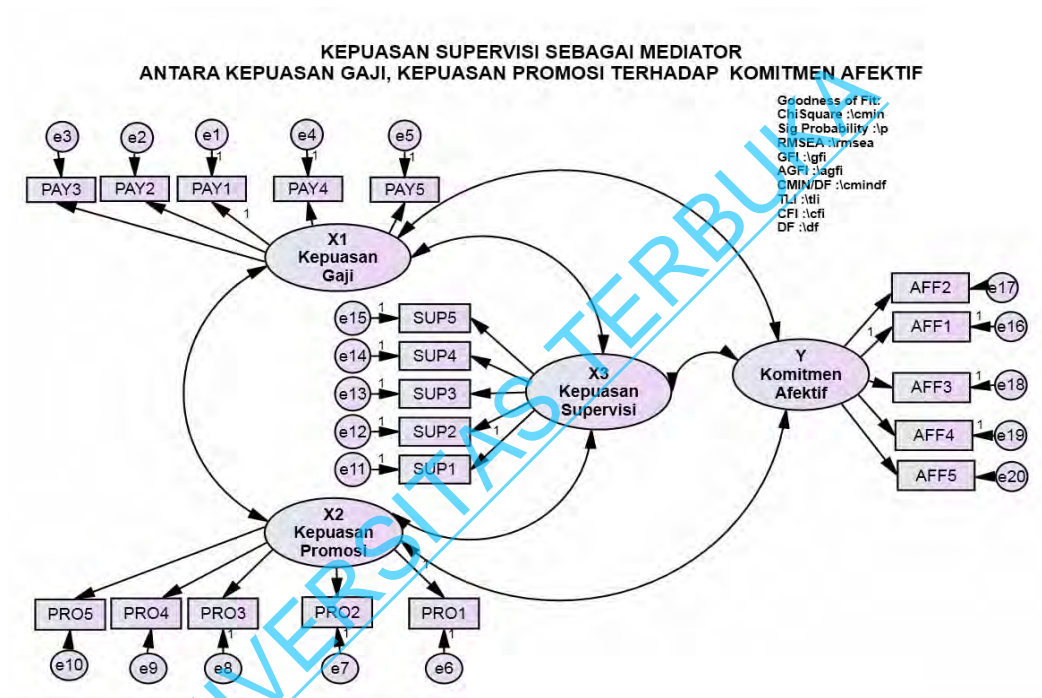
Keterkaitan variabel kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi dan komitmen afektif berdasarkan analisis teori dan penelitian terdahulu dapat di ilustrasikan dalam gambar model dibawah ini ada 4 variabel yaitu:

- a. X_1 adalah variabel kepuasan gaji sebagai variabel bebas (*independent*).
- b. X_2 adalah variabel kepuasan promosi sebagai variabel bebas (*independent*).

c. X_3 adalah variabel kepuasan supervisi sebagai variabel mediasi (*mediator*).

d. Y adalah variabel komitmen afektif sebagai variabel terikat (*dependent*).

Gambar 1.
Kaitan antar variabel dengan Model Struktur Persamaan (SEM)



1. Kepuasan Gaji dan Komitmen Afektif (*Pay Satisfaction and Affective Commitment*)

a. Tinjauan Teoritis

Rousseau dan Greller (1994) mengemukakan bahwa sistem penggajian yang lengkap akan mengubah sikap psikologis seseorang terhadap pekerjaannya dan akan menimbulkan reaksi afektif (*emotional*) bagi karyawan. Pengaruh positif dari kompensasi seperti gaji dan insentif akan menentukan tingkat usaha yang dikeluarkan oleh karyawan (Meyer dan Allen, 1997).

Sebaliknya sistem penggajian yang tidak tertata dengan baik akan menimbulkan masalah yang signifikan misalnya perasaan tidak tenang dan bahkan memburuknya hubungan antara pengusaha dan karyawan (Beer & Cannon, 2004).

“A complete pay-system change will likely alter one’s psychological contract at work and should be viewed as an important event which will elicit affective reactions among employees. (Rousseau dan Greller, 1994)”

“The positive impact of compensation, such as pay and incentives on work attitudes can be derived from the argument that an individual’s perception of being valued by the organization may be significantly influenced by the organization’s compensation for the individual’s effort (Meyer dan Allen, 1997).”

“Pay reforms also have another potential downside to them. Unlike other human resource management interventions such as training, shortcomings in the design or maintenance of pay-system change can cause significant problems such as bitter feelings and damage to important relationships (Beer dan Cannon, 2004)”

“Most organizational changes can produce affective reactions in employees, changes in one’s compensation seem to be especially capable to elicit affective reactions. (Ledford dan Heneman, 2000)”

b. Tinjauan Empiris

Dr. Lew Tek Yew dari Universitas Curtin Serawak melakukan penelitian terhadap karyawan di industri pariwisata Serawak Malaysia pada tahun 2005 dan berhasil menjawab hipotesisnya (H1a) bahwa gaji mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen afektif. Dalam penelitian ini hipotesis yang dikemukakan adalah semakin tinggi tingkat kepuasan gaji, maka semakin besar tingkat komitmen afektif karyawan.

“H1a: The higher the level of satisfaction with pay, the greater the level of affective commitment. Monthly salary also had a significant positive relationship with affective commitment ($b = 0.242$, $p < 0.05$). When the model variables were added, the additional variance explained was 14.1% (F change = 3.391, p

<0.01). A closer look at the model variables showed that only satisfaction towards salary ($b = 0.274$, $p < 0.05$) was found to have a significant positive relationship with affective commitment. This finding provided support for hypotheses H1a (Lew Tek Yew, 2011)”

Dari tinjauan teoritis dan empiris diatas maka dapat dibuat suatu hipotesis kaitan antara kepuasan gaji dan komitmen afektif sebagai berikut :

H1: Kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif

2. Kepuasan Promosi dan Komitmen Afektif (*Promotion Satisfaction and Affective Commitment*)

a. Tinjauan Teoritis

Alderfer (1969) telah mengemukakan bahwa pada dasarnya semua karyawan mempunyai keinginan untuk memberikan keahlian dan kemampuan terbaiknya kepada organisasi. Setiap kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi seharusnya di hargai berupa kesempatan untuk berkembang yang salah satu indikasinya adalah melalui promosi (*Eisenberger et al., 1999; Rhoades dan Eisenberger, 2002*).

“Employees have a desire to extend their potential and capabilities in the organizations, to satisfy their need for growth (Alderfer, 1969)

Pengembangan karir melalui promosi merupakan salah satu praktek nyata dukungan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan ikatan emosional karyawan kepada organisasi. Lew Tek Yew (2011) menyatakan bahwa praktek-praktek sumberdaya manusia yang mengutamakan perkembangan dan motivasi karyawan bisa menjamin hubungan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak yaitu pengusaha dan pekerja.

'Organizations that provide career development opportunities such as recognition, training and promotion indicates that the organizations are concerned for their employees and recognize their contributions to the organization, which contributes to POS (Eisenberger et al., 1999; Rhoades dan Eisenberger, 2002)'

'Career development practices may be the most explicit support from the organization to foster employees career path. The often changing business environment and employment relationship has caused the employees to recognize the importance of lifelong learning opportunities for personal growth throughout their career. HRM practices that enhance personal growth and motivation would secure a durable employer-employee relationship via social exchange process, which brings a win-win situation that benefits both parties in the long run (Lew Tek Yew, 2011)'

b. Tinjauan Empiris

Sebuah studi dilakukan oleh Dr. Lew Tek Yew di UNIMAS dan Universitas Curtin Serawak pada bulan April 2011 untuk mengukur persepsi karyawan tentang promosi dan pengembangan karir terhadap komitmen keorganisasian melalui POS (*Percieved Organizational Support*).

Hasil studi menunjukkan ada pengaruh positif yang signifikan dan mendukung penelitian terdahulu (2005) yaitu hipotesis H1b yang menyatakan semakin tinggi tingkat kepuasan promosi maka semakin besar tingkat komitmen afektif karyawan.

"H1b: The higher the level of satisfaction with promotion, the greater the level of affective commitment (Lew,2005)".

"To measure employees' perceptions of opportunities they have for career development, a thirteen item scale was developed in this study. These items were developed based on what academics perceived as the various ways universities should support their career development during their tenure with the universities as suggested by Capelleras (2005) and Rowley (1996) as well as discussions with five academics from UNIMAS and Curtin Sarawak. A sample item is "My University is supportive of my long-term career development." Other items include the university facilitates the achievement of career goals, ensures career potential is maximized, provides opportunities to achieve career

goals, the university provides support to enhance skills in teaching, research activities, consultancy works, opportunities to pursue higher degrees, attend conferences, management skills and also community service. The Cronbach's alpha value was 0.89. (Lew,2011)”

“Consistent with the results of a few previous studies (Allen et al., 2003; Meyer and Smith, 2001; Wayne et al., 1997), in this study, perception of career development opportunities was found to have a significant positive impact on POS. The magnitude was also strong with $\beta=0.67$. This finding suggests that organizations that provide employees with opportunities to extend their potential and build up their capabilities, which help meet the employees' needs for personal growth, are likely to be perceived as supportive and caring about the employees' well-being.(Lew,2011)

Dari tinjauan teoritis dan empiris diatas maka dapat dibuat suatu hipotesis kaitan antara kepuasan promosi dan komitmen afektif sebagai berikut :

H2 : Kepuasan promosi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif

3. Kepuasan Gaji dan Kepuasan Supervisi (*Pay Satisfaction and Supervisory satisfaction*)

a. Tinjauan Teoritis

DeConinck (2004) menyatakan kepuasan gaji dan kepuasan supervisi mempunyai keterkaitan langsung.

“Pay satisfaction and supervisory satisfaction had a direct relationship. DeConinck (2004).

b. Tinjauan Empiris

Carr dan Karazowsky (1994) membuktikan bahwa rendahnya tingkat kepuasan gaji sangat berkaitan dengan ketidakpuasan karyawan atau merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan supervisi karyawan.

“Additionally, administrative styles, professional status and pay are known as important factors influencing job satisfaction. For example, Carr and Kazanowsky (1994) successfully showed that inadequate salary was very related to employees' dissatisfaction.

Dari tinjauan teoritis dan empiris diatas maka dapat dibuat suatu hipotesis kaitan antara kepuasan gaji dan supervisi sebagai berikut :

H3 : Kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap kepuasan supervisi

4. Kepuasan Promosi dan Kepuasan Supervisi (*Promotion Satisfaction and Supervisory satisfaction*)

a. Tinjauan Teoritis

Pergamit (1995) menyatakan promosi banyak digunakan pada perusahaan-perusahaan yang susah untuk dilakukan supervisi. Biasanya perusahaan akan menggunakan promosi untuk memotivasi karyawan.

Penghargaan non finansial merupakan instrumen yang sangat membantu untuk meningkatkan tingkat kepuasan dan karyawan (Tippet,2009).

“Promotions may be used by firms to motivate workers, particularly in companies where direct supervision of workers is difficult. A promotion may also be a reward that results in advancement within the firm, but also involves greater responsibility (Pergamit,1995).

b. Tinjauan Empiris

Sebuah penelitian dilakukan tahun 1983 tentang kaitan antara kepuasan promosi dan kepuasan supervisi karyawan. Abdel (1983) melakukan survei terhadap 229 karyawan baik yang mendapat supervisi dan yang tidak mendapat supervisi dan menyimpulkan bahwa karyawan yang dipromosi dan mendapat supervisi yang baik akan lebih puas.

“Abdel (1983) investigated 229 supervisory and non-supervisory employees in a large retail-drug company and concluded that individuals who have promotions and sufficient supervision performed better and were more satisfied.”

Dari tinjauan teoritis dan empiris diatas maka dapat dibuat suatu hipotesis kaitan antara kepuasan promosi dan supervisi sebagai berikut :

H4 : Kepuasan promosi berpengaruh langsung terhadap kepuasan supervisi

5. Kepuasan Supervisi dan Komitmen Afektif (*Supervisory Satisfaction and Affective Commitment*)

a. Tinjauan Teoritis

Kepuasan supervisi dan komitmen afektif berkaitan secara positif. Dirks dan Ferrin (2002) menyatakan bahwa seorang karyawan yang dipimpin oleh seseorang yang tidak dia percaya akan mengalami tekanan mental sehingga sikap kerjanya akan terganggu. Salah satu sikap kerja tersebut adalah komitmen afektif yang merefleksikan identifikasi diri seorang karyawan atas organisasinya (Meyer dan Allen, 1991).

“Being supervised by someone that one does not trust can be psychologically distressing, and this distress will likely affect one's job attitudes (Dirks & Ferrin, 2002).”

“One such attitude is affective organizational commitment. Affective organizational commitment reflects one's emotional attachment to, identification with, and involvement in one's organization (Meyer & Allen, 1991).”

Beberapa bukti dari penelitian terdahulu menggambarkan bahwa karyawan akan merasa terikat secara emosional , memiliki identifikasi diri serta merasa terlibat dalam organisasi jika mereka percaya kepada supervisor mereka.

“ It is unlikely that employees would feel a sense of attachment, identification, and involvement toward their organization if the most salient representative of their organization – their supervisor – were believed to be untrustworthy. There is some empirical evidence for this assertion. For example, Podsakoff, Mackenzie, and Bommer (2000)”

Poon dan kawan-kawan (2006) menyatakan bahwa kepercayaan (*trust*) merupakan fenomena bertingkat yang terjadi pada tingkat individu, organisasi, antar organisasi, dan bahkan sampai pada tingkat internasional. Lebih jauh, kepercayaan merupakan komponen penting di dalam efektifitas organisasi. Kepercayaan memainkan peranan yang sangat penting dan vital dalam memperkuat hubungan atasan bawahan karena ketergantungan bawahan terhadap atasan.

“Trust is believed by many to be a crucial ingredient of organizational effectiveness, and its role in the workplace is increasingly attracting the attention of organizational scholars. Researchers have found this variable to be predictive of important employee reactions, behaviors, and performance as well as play a moderating role in various organizational processes (Poon,2006).”

“Although trust is a multilevel phenomenon that can be examined at the personal, organizational, inter-organizational, and international levels (Das & Teng, 2001 dalam Poon 2006).

“ In an organization, a prevalent form of relationship is that between a subordinate and a supervisor, and trust plays a critical role in such hierarchical, dyadic relationships because of the dependency and vulnerability of employees to their supervisor (Wei, 2003 dalam Poon 2006).”

b. Tinjauan Empiris

Poon dan kawan-kawan (2006) melakukan penelitian terhadap eksekutif di beberapa universitas negeri di Malaysia untuk menguji model hubungan kepuasan terhadap atasan sebagai prediktor komitmen afektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan terhadap supervisor berkaitan secara positif terhadap komitmen afektif karyawan.

“This study tested a model of trust-in-supervisor that included propensity to trust and supervisor attributes (i.e., ability, benevolence, and integrity) as antecedents and affective

organizational commitment and helping intention as criterion outcomes. A field survey using a structured questionnaire was used to gather data from 155 white-collar employees from diverse occupations and organizations. Path analysis results showed that supervisor ability, benevolence, and integrity as well as employees' propensity to trust were positively associated with trust-in-supervisor. Trust-in-supervisor, in turn, predicted employees' affective organizational commitment but did not have any influence on their willingness to help co-workers. Implications of the findings and suggestions for future research are discussed (June M. L. Poon, Mohd Radzuan Rahid and Abdullah Sanusi Othman,2006)”

Dari tinjauan teoritis dan empiris diatas maka dapat dibuat suatu hipotesis

kaitan antara kepuasan supervisi dan komitmen afektif sebagai berikut :

H5: Kepuasan supervisi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif

6. Kepuasan Supervisi memediasi pengaruh langsung antara kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif (*Supervision satisfaction mediates effects between Pay Satisfaction and Supervisory satisfaction to affective commitment*)

a. Tinjauan Teoritis

Kepuasan supervisi memiliki peran mediasi antara kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan. Ada dua elemen didalam hubungan timbal balik antara pekerja dan organisasi yaitu perlakuan organisasi terhadap karyawan dan kedua adalah rasa hutang budi yang menyebabkan karyawan merasa berkewajiban membayarnya kepada organisasi.

Karyawan yang merasa didukung dengan baik akan merasa lebih berhutang budi dan dengan sendirinya merasa berkewajiban memberikan balasan kepada perusahaan berupa kinerja tinggi dan loyalitas. Namun, karyawan yang tidak puas atas dukungan organisasi yang dia rasakan dengan apa yang dipersepsikan maka akan berperilaku sebaliknya. Dalam hal ini kepuasan supervisi bisa berperan dalam memperbesar kepercayaan dan ikatan antara karyawan dan organisasi.

“Organisational support theory highlights two elements in the exchange relationship. The first element emphasises the importance of discretionary organisational treatment to employees, and the second element emphasises the indebtedness that causes employees to feel obliged to repay their organisation. Employers offer discretionary practices that lead employees to interpret such actions as important to their future career (Wayne, et al. 1997 dalam Tan,2008)”

“Employees who perceive that they might receive a high level of organisational support are likely to feel indebted when such practices are discretionary, relevant and not readily offered by other organisations. As the exchange resource moves towards more of the fulfillment of impersonal or socio emotional needs, the trust between both parties gets strengthened (Blau 1996 dalam Tan,2008)”

“Such indebtedness is likely to be repaid with favourable organisational returns such as loyalty and attachment, which are also needed by organisations. Career development programmes and organisational rewards that are specially designed for knowledge workers could fulfill their needs in extending their specialisation and career prospects, and thus, generate a stronger magnitude of obligation for them to balance the indebtedness by remaining in and striving for the organisation. The extent of this phenomenon of mutual gratification reciprocity is likely to generate stronger trust and a bond in the employee-employer relationship (Blau 1964, Eisenberger, et al. 1986 dalam Tan 2006).”

b. Tinjauan Empiris

Tan (2006) melakukan penelitian pada pekerja ahli di Malaysia dengan menyebarkan kuesioner terhadap 1021 karyawan dimana disimpulkan bahwa pekerja-pekerja ahli di Malaysia mencari peningkatan karir yang berarti serta bimbingan supervisi yang bermanfaat bagi karir mereka. Jika mereka tidak mendapat dukungan yang cukup, maka mereka akan mencari alternative lain. Namun jika mereka mendapatkan dukungan dari organisasi, maka komitmen afektif mereka akan meningkat.

“The results showed that Malaysian knowledge workers are seeking distinctive career development and supervisory coaching that

benefits their career. If employees do not perceive sufficient support in enhancing their employability, then a search for a better alternative that fits into their career plans could be the next consequence. In return for organisational support policies, employees become affectively committed to their organisations. Tan (2008)”

Dari tinjauan teoritis dan empiris diatas maka dapat dibuat suatu hipotesis kaitan peran kepuasan supervisi sebagai mediator antara kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif sebagai berikut :

H6 : Kepuasan Supervisi memediasi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif.

2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori-teori dan asumsi penelitian sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif.

H2 : Kepuasan promosi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif.

H3 : Kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap kepuasan supervisi.

H4: Kepuasan promosi berpengaruh langsung terhadap kepuasan supervisi.

H5 : Kepuasan supervisi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif.

H6: Kepuasan supervisi memediasi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara kepuasan gaji, kepuasan promosi terhadap komitmen afektif.

C. Operasionalisasi Definisi

Variabel-variabel penelitian bisa dikelompokkan dalam dua kategori yaitu variabel laten tersembunyi yaitu variabel eksogen (*exogenous latent*) dan variabel endogen (*endogenous latent*) serta variabel nyata (*manifest variables*).

Variabel eksogen sama dengan variabel bebas atau *independent variable* sedangkan variabel endogen sama dengan variabel terikat (*dependent variable*) (Hair, et al,2005 dalam Chin, 2006).

Berikut variabel-variabel yang digunakan di dalam penelitian ini :

1. Variabel Eksogen Laten #1 (Kepuasan Gaji – *Pay Satisfaction*)

a. Definisi teori.

Ada dua persepsi yang menentukan kepuasan gaji yaitu berdasarkan persepsi berapa besar gaji yang dipercaya oleh karyawan harus dia terima, dan kedua adalah berapa besar upah nyata yang dia dapatkan. Karyawan akan terpuaskan jika kedua persepsi ini sesuai dengan harapannya.

“Pay satisfaction is determined by two perceptions. The first perception is based on how much pay the employee believes he should receive, and the second perception is based on how much pay is actually received. Employees will be satisfied if the two perceptions are identical (Law & Wong, 1998; Lawler, 1971; Lawler, 1981 dalam Brown, et.al,2006).

“Pay is a reward, and “satisfaction with a reward is a function both of how much is received and how much the individual feels should be received” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005).

b. Definisi operasional

Dalam studi ini, kepuasan gaji mengacu kepada tingkat kepuasan terkait upah dan pendapatan (*remuneration*) pada karyawan ditingkat non-

staf, staf dan manajemen menengah di PT. Unisem. Kepuasan gaji diukur berdasarkan skala kepuasan kerja (*Job Satisfaction Survey-JSS*) yang dikembangkan oleh Paul E. Spector (1993).

2. Variabel Eksogen Laten#2 (Kepuasan Promosi – *Promotion Satisfaction*)

a. Definisi Teori

Kepuasan promosi didefinisikan sebagai kepuasan karyawan atas kesempatan untuk promosi selama berkarir di perusahaan.

“Promotion satisfaction is defined as the employees’ satisfaction with promotion opportunities (Spector, 1985; Spector, 1997; Spector, 2004).”

b. Definisi Operasional

Dalam studi ini, kepuasan promosi adalah tingkat kepuasan dengan kesempatan untuk promosi pada karyawan ditingkat non-staf, staf dan manajemen menengah di PT. Unisem. Kepuasan promosi diukur berdasarkan skala kepuasan kerja (*Job Satisfaction Survey-JSS*) yang dikembangkan oleh Paul E. Spector (1993).

3. Variabel Eksogen Laten#3 (Kepuasan Supervisi – *Supervision Satisfaction*)

a. Definisi Teori

Kepuasan supervisi di definisikan sebagai kepuasan seorang karyawan terhadap atasan langsungnya.

“Supervision satisfaction is defined as the employees’ satisfaction with the person’s immediate supervisor (Spector, 1985; Spector, 1997; Spector, 2004).”

b. Definisi Operasional

Dalam studi ini, kepuasan supervisi adalah tingkat kepuasan terhadap atasan langsung pada karyawan ditingkat non-staf, staf dan

manajemen menengah di PT. Unisem. Kepuasan Supervisi diukur berdasarkan skala kepuasan kerja (*Job Satisfaction Survey-JSS*) yang dikembangkan oleh Paul E. Spector (1993).

4. Variabel Endogen Laten#1 (Komitmen Afektif – *Affective Commitment*)

a. Definisi Teori.

Komitmen afektif didefinisikan sebagai ikatan emosi, identifikasi diri serta keterlibatan karyawan dalam organisasi.

“Affective commitment is defined as “the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization” (Meyer & Allen, 1991).

b. Definisi Operasional.

Dalam studi ini, komitmen afektif mengacu pada tingkatan kedekatan emosi, identifikasi diri dan keterlibatan karyawan dalam organisasi pada karyawan ditingkat non-staf, staf dan manajemen menengah di PT. Unisem. Komitmen Afektif diukur berdasarkan skala *Three Commitment Model-Employee Commitment Survey* yang dikembangkan oleh Meyer, Allen dan Smith (1993), yang terdiri dari 5 pertanyaan.

5. Variabel Mediasi

a. Definisi Teori

Variabel mediator berfungsi menghubungkan antara prediktor (*independent variable*) dengan kriteria (*dependent variable*). Variabel mediator menjelaskan bagaimana pengaruh variabel luar memberikan pengaruh psikologis kepada variabel internal. Dalam kenyataan, variabel

mediator akan mempengaruhi kaitan antara variabel eksogen dan endogen secara substansial bahkan bisa mencapai nol (Baron dan Kenny, 1986).

"In general, a given variable may be said to function as a mediator to the extent that it accounts for the relation between the predictor and the criterion. Mediators explain how external physical events take on internal psychological significance. Whereas moderator variables specify when certain effects will hold, mediators speak to how or why such effects occur.(Baron & Kenny,1986)."

"Practically, this means that if there is a relationship between X1 and Y, when controlling for X2, the relationship between X1 and Y is reduced substantially, sometimes to zero .(Baron & Kenny,1986)."

b. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini variabel kepuasan supervisi memediasi pengaruh kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif pada sampel karyawan di PT. Unisem Batam.

6. Definisi operasional lainnya

a. Perusahaan manufaktur semikonduktor (*IC Semiconductor Assembly*)

Definisi operasional.

Dalam studi ini, PT. Unisem dijadikan tempat penelitian karena merupakan sebuah perusahaan manufaktur semikonduktor dan berupa penanaman modal asing (multinational company) dengan total karyawan lokal sejumlah 2400 orang yang terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak.

b. Karyawan Tetap (*Permanent Employees*)

Definisi operasional. Dalam studi ini, karyawan permanen adalah karyawan yang telah melewati masa percobaan dan telah berstatus sebagai karyawan tetap pada saat survey dilaksanakan.

c. Karyawan Non-Staf (Non-Staff *Employees*)

Definisi operasional.

Dalam studi ini, karyawan non-staf adalah karyawan dengan posisi *operator, technician* dan *clerk* yang berada pada *grade 1* sampai *grade 5*.

d. Karyawan Staf (Staff *Employees*)

Definisi operasional.

Dalam studi ini, karyawan staf adalah karyawan dengan posisi *supervisor, engineer, planner, customer service representative*, atau setingkat yang berada pada *grade 6* sampai *grade 8*.

e. Karyawan Manajemen Menengah (*Mid-Management Employees*)

Definisi operasional.

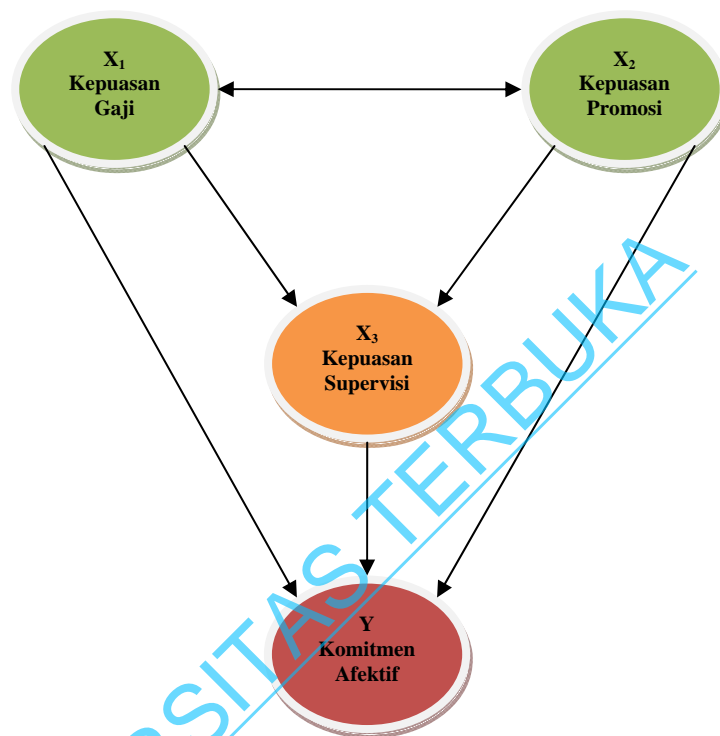
Dalam studi ini, karyawan manajemen menengah adalah karyawan dengan posisi *superintenden, senior engineer-2, section head, section manager*, dan *department manager* atau setingkat yang berada pada *grade 9* sampai *grade 11*.

Keterkaitan antar variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada paradigma penelitian yang tergambar dibawah ini dimana kepuasan gaji dan kepuasan promosi berpengaruh terhadap kepuasan supervisi baik secara parsial ataupun secara simultan.

Selanjutnya, kepuasan gaji, kepuasan promosi dan kepuasan supervisi berpengaruh pada komitmen afektif, baik secara parsial maupun secara simultan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji besarnya sumbangan (*contribution*) yang ditunjukkan oleh koefisien variabel pada setiap diagram serta hubungan kausal antara variabel kepuasan gaji- X_1 , kepuasan

promosi- X_2 , terhadap variabel komitmen afektif- Y melalui variabel kepuasan supervisi- X_3 .

Gambar 2.
Model Keterkaitan Variabel Penelitian



Al Rasyid dalam Riduwan (2011) mengatakan bahwa dalam penelitian sosial tidak semata-mata hanya mengungkapkan pengaruh variabel sebagai terjemahan statistik secara alami, tetapi terfokus pada upaya untuk mengungkap hubungan kausal antar variabel.

Pada diagram penelitian ini digunakan dua macam anak panah sebagai berikut :

- a. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari sebuah variabel eksogen terhadap sebuah variabel endogen.

$$X_1 \longrightarrow Y$$

- b. Anak panah dua arah yang menyatakan hubungan korelasional antara variabel-variabel eksogen.

$$X_1 \longleftrightarrow X_2$$

Gambar-gambar dibawah menggambarkan kerangka berpikir dan hubungan antar variabel yang akan di uji dan di analisis dalam penelitian ini. Model keterkaitan antar variabel yang diteliti baik berupa hubungan antara dua variabel independen atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diilustrasikan dengan bagan yang dihubungkan oleh anak panah dua arah (hubungan) dan dengan anak panah satu arah (pengaruh).

Menurut Riduwan (2011), langkah-langkah melakukan analisis struktur adalah sebagai berikut:

1. Menguji reliabilitas dan validitas data

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner diuji terlebih dahulu untuk analisis validitas masing-masing item indikator serta untuk menguji kehandalan perangkat kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini.

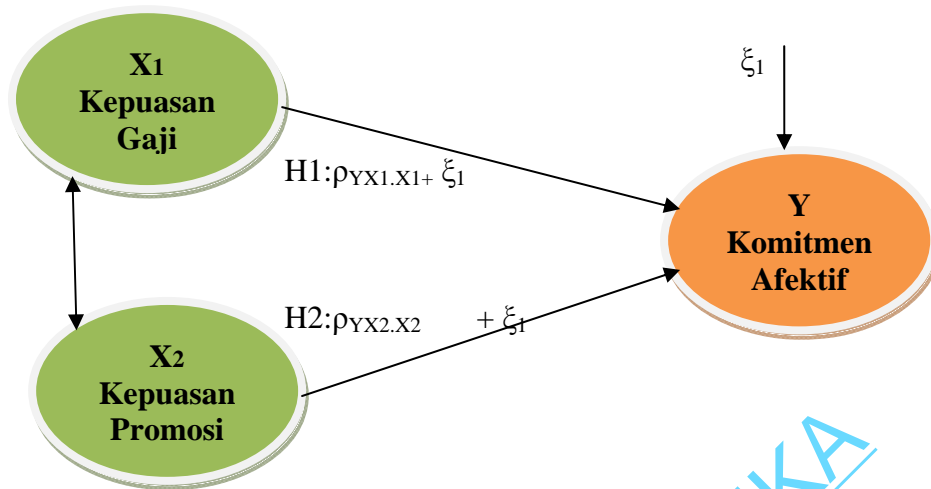
2. Merumuskan persamaan struktural dan membuat gambar diagram

Rumusan-rumusan persamaan dan gambar-gambar diagram dibawah merupakan dasar bagi peneliti untuk melakukan analisis lanjutan di dalam penelitian yang akan dipaparkan di bab empat. Rumusan dan gambar persamaan yang dipakai adalah sebagai berikut :

a. Struktur 1 - hubungan X_1 dan X_2 terhadap Y

$$Y = \rho_{YX_1.X_2} X_1 + \rho_{YX_2.X_1} X_2 + \rho_{Y\xi_1}$$

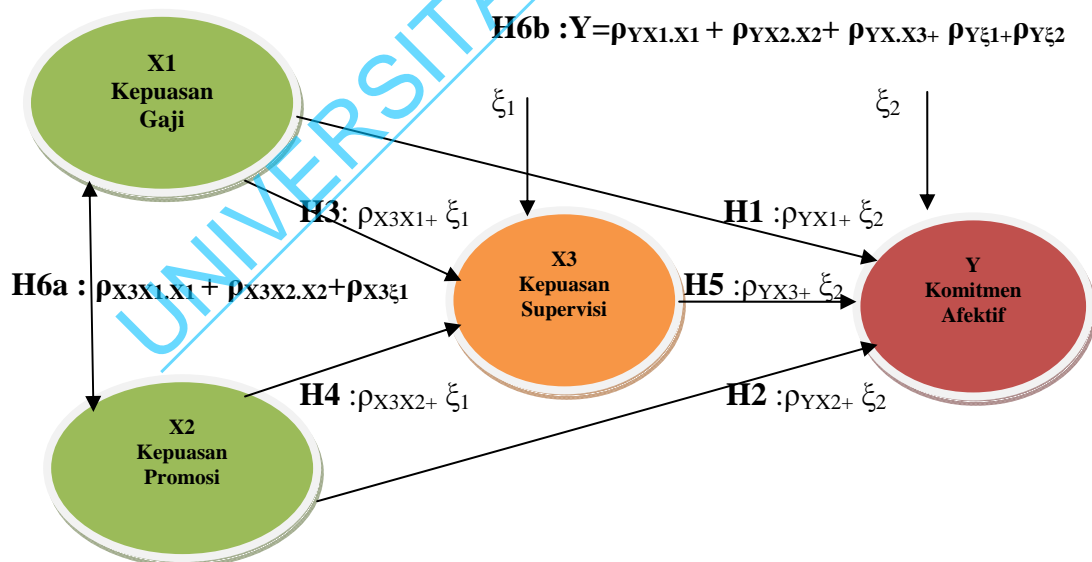
Gambar.3
Model Struktur 1 - Hubungan X₁ dan X₂ terhadap Y



b. Struktur 2 - hubungan X₁, X₂ terhadap Y melalui X₃

$$Y = \rho_{YX1.X1} + \rho_{YX2.X2} + \rho_{YX.X3} + \rho_{Y\xi_1} + \rho_{Y\xi_2}$$

Gambar.4
Model Struktur 2 (Hubungan X₁, X₂ terhadap Y melalui X₃)



3. Melakukan analisa pada Persamaan Struktur 1

- a. Analisis model faktor konfirmatori struktur-1
- b. Analisis pengaruh struktur-1

- c. Merangkum hasil uji –struktur-1
4. Melakukan analisa pada Persamaan Struktur 2
- a. Analisis model faktor konfirmatori struktur-2
 - b. Memaknai pengaruh struktur-2
 - c. Menggambarkan hubungan kausal empiris antar variabel X_1 , X_2 terhadap Y melalui X_3 .
 - d. Pengujian kesesuaian model (*Model Fit*)
 - e. Memaknai hasil analisis secara keseluruhan
 - f. Merangkum hasil uji sub-struktur 2

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 2
OPERASIONALISASI VARIABEL

VARIABEL	INDIKATOR (KISI-KISI)	REFERENSI	KODE	PERTANYAAN	NO PERTANYAAN
X1. KEPUASAN GAJI	1. Gaji sesuai dengan pekerjaan	Job Satisfactory Survey, Paul E. Spector, 1993	PAY1	Saya dibayar sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.	1
	2. Jumlah kenaikan gaji		PAY2	Kenaikan gaji cukup besar dan sesuai dengan harapan saya.	2
	3. Merasa dihargai dalam hal upah		PAY3	Saya merasa dihargai oleh perusahaan dalam hal upah.	3
	4. Kesempatan naik gaji		PAY4	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk kenaikan gaji.	4
	5. Tunjangan yang baik		PAY5	Perusahaan memberikan gaji dan tunjangan lebih baik dari perusahaan lain.	5
X2. KEPUASAN PROMOSI	1. Frekuensi promosi	Job Satisfactory Survey,	PRO1	Kesempatan promosi dalam pekerjaan saya cukup banyak.	6

	2. Promosi untuk kinerja yang baik	Paul E. Spector, 1993	PRO2	Karyawan yang berkinerja baik mendapat kesempatan yang besar untuk promosi.	7
	3. Perkembangan karir dibanding tempat lain		PRO3	Karir karyawan dipusahaan berkembang secepat di perusahaan lain.	8
	4. Kesempatan promosi		PRO4	Saya puas dengan kesempatan saya untuk dipromosi.	9
	5. Peningkatan karir		PRO5	Saya senang dengan peningkatan karir saya di perusahaan.	10
X3. KEPUASAN SUPERVISI	1. Atasan memiliki kemampuan teknis		Job Satisfactory Survey, Paul E. Spector, 1993	SUP1	Atasan langsung saya mempunyai kemampuan kerja yang baik.
	2. Atasan fair	SUP2		Saya diperlakukan secara fair oleh atasan langsung saya.	12
	3. Perhatian atasan pada perasaan anak buah	SUP3		Ketertarikan atasan langsung saya terhadap perasaan anak buah sangat besar.	13
	4. Suka kepribadian atasan	SUP4		Saya suka atasan langsung saya.	14
	5. Sikap atasan yang adil	SUP5		Atasan langsung saya bersikap adil.	15

Y. KOMITMEN AFEKTIF	1. Senang tinggal lama bersama perusahaan	Three-Component Model, Meyer, Allen & Smith, 1993	AFF1	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.	16
	2. Rasa memiliki		AFF2	Saya benar-benar merasa seakan-akan masalah perusahaan adalah masalah saya.	17
	3. Perusahaan punya arti tersendiri		AFF3	Perusahaan ini punya arti tersendiri bagi saya.	18
	4. Ada ikatan emosi		AFF4	Saya merasa terikat secara emosi dengan perusahaan.	19
	5. Merasa sebagai bagian dari keluarga besar perusahaan		AFF5	Saya merasa sebagai bagian dari keluarga besar perusahaan.	20

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Sebelum sampai pada sebuah proses analisis, pengambilan kesimpulan serta pemberian saran, peneliti terlebih dahulu merancang metodologi penelitian yang terkait dengan populasi, sampel, teknis pengambilan data serta berbagai uji data dan uji analisis yaitu a) uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner, b) uji normalitas kemencengan (*skewness*) dan keruncingan (*kurtosis*), 3) analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*), 4) uji pengaruh langsung (*standardized direct effects*), uji pengaruh tidak langsung (*standardized indirect effect*) dan uji pengaruh total (*standardized total effects*) 5) uji hipotesis dan 6) uji kesesuaian model (*goodness of fit*).

Untuk menggambarkan kondisi di lapangan atau obyek penelitian yang diarahkan dalam menganalisis suatu model mengenai peran mediasi kepuasan supervisi pada kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif seperti kerangka pemikiran teoritis dan model yang telah dikembangkan pada Bab II, maka metode penelitian ini sangat penting untuk dibuat secara runtut dan sistematis.

A. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, survei yang dilakukan mencakup lima bagian yaitu pertanyaan tentang data demografi, pertanyaan tentang kepuasan gaji, pertanyaan tentang kepuasan promosi, pertanyaan tentang kepuasan supervisi dan pertanyaan-pernyataan tentang komitmen afektif.

B. Populasi dan Sampel

a. Target Populasi

Target populasi dalam penelitian ini adalah karyawan sebuah perusahaan manufaktur semikonduktor di kawasan industri Batamindo kota Batam yaitu karyawan PT. Unisem. Menurut data dari bagian personalia, jumlah karyawan tetap (*permanent employee*) sampai dengan bulan Februari 2012 adalah sebesar 1967 orang dengan perincian untuk masing-masing posisi sebagai berikut; a) karyawan dengan posisi non-staf berjumlah 1448 orang; b) karyawan dengan posisi staf berjumlah 436 orang dan c) karyawan pada tingkat manajemen menengah (*mid-management*) berjumlah sebesar 83 orang.

b. Populasi Akses

Populasi yang di akses dalam penelitian ini dibatasi pada karyawan permanen pada posisi non-staf, staf dan manajemen menengah. Data di bagian personalia PT. Unisem menunjukkan bahwa jumlah karyawan permanen sampai dengan bulan Februari 2012 adalah sebesar 1746 orang (89% dari total karyawan) dengan perincian untuk masing-masing posisi sebagai berikut; karyawan dengan posisi non-staf berjumlah 1246 orang (63%), karyawan dengan posisi staf berjumlah 429 orang (22,%) dan karyawan pada tingkat manajemen menengah berjumlah sebesar 71 orang (4%).

c. Kriteria Pemilihan

Berikut kriteria-kriteria yang dipakai sebagai syarat agar responden bisa dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini ;

1. Responden bekerja sebagai karyawan PT. Unisem.
2. Responden sudah berstatus permanen pada saat survei dilaksanakan.
3. Responden berada pada posisi non-staf, staf dan manajemen menengah.

d. Penentuan Sampel

Jumlah atau ukuran sampel yang ideal dalam model SEM adalah sebesar lima kali total jumlah indikator dari variabel-variabel yang diukur di dalam penelitian. Kuesioner pada penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel dengan lima pertanyaan kuesioner untuk masing-masing variabel (lima pertanyaan untuk kepuasan gaji, lima pertanyaan untuk kepuasan promosi, lima pertanyaan untuk kepuasan supervisi dan lima pertanyaan untuk komitmen afektif).

Karena total jumlah pertanyaan kuesioner adalah dua puluh, maka ukuran sampel yang ideal untuk penelitian ini minimal sebesar $20 \times 5 = 100$ (seratus). Dalam penelitian ini, peneliti mendistribusikan 200 (dua ratus) set kuesioner dengan tingkat estimasi respon yang diharapkan sebesar 55%, atau 110 (seratus sepuluh) respon.

Peneliti bersama dengan beberapa distributor kuesioner yang telah dilatih menargetkan untuk menyebarkan kuesioner kepada populasi yang diakses dan mengumpulkan kembali semua kuesioner yang telah diisi dalam waktu sepuluh hari kerja.

Setiap responden diberikan satu set kuesioner, dan diminta untuk mengembalikan kuesioner yang telah diisi dengan memasukkan ke dalam sebuah kotak yang telah disediakan. Jumlah respon yang diterima berjumlah 118 (seratus delapan belas) kuesioner atau 59% dari total 200 kuesioner yang disebarkan kepada karyawan yang berasal dari posisi non-staf, posisi staf serta manajemen menengah.

Selain disebarkan berdasarkan posisi kerja, kuesioner juga disebar berdasarkan kategori grup kerja (*working group*) dan departemen dimana semua responden berasal. 200 kuesioner disebar pada responden yang masuk grup kerja X, Y, Z dan N di masing-masing departemen yakni *Assembly Manufacturing*, *Test Manufacturing*, *Process*

Engineering, Equipment Engineering, Quality Assurance, Finance and Accounting, IT , Customer Service, dan Supporting.

C. Instrumen Penelitian

Kuesioner penelitian ini menggunakan skala pengukuran yang umum dipakai untuk penelitian sosial di Indonesia yaitu skala *Likert* dengan rentang nilai 1-5. Dipilihnya kriteria penilaian 1-5 ini dikarenakan skala 1-5 memudahkan responden menentukan jawaban karena tidak terlalu banyak pilihan dan juga disediakan satu pilihan angka jika responden bersikap netral atau ragu pada pernyataan tertentu.

Sedangkan skala 1-7 atau nilai 1-9 tidak dipilih karena skala ini terlalu mendetail. Dikhawatirkan, responden yang sebagian besar operator dan tehniksi tidak bisa mendefinisikan pilihan secara detail dan angka yang tepat dalam menentukan jawaban. Demikian juga dengan skala 1-4, peneliti tidak memakai skor ini karena dikhawatirkan responden akan membuat generalisasi terhadap pilihan mereka, dan tidak ada pilihan skala jika mereka merasa ragu, tidak pasti atau bersikap netral.

Sewaktu menanggapi pertanyaan dalam skala *Likert*, responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia yaitu :

- 1.Sangat tidak setuju
- 2.Tidak setuju
- 3.Netral
- 4.Setuju
- 5.Sangat setuju

Tanggapan atau pendapat tersebut dinyatakan dengan memberi tanda silang (X) atau tanda centang (✓) dalam kotak yang berada di samping rentang nilai antara 1-5 pada

masing-masing skala. Nilai 1 menunjukkan nilai terendah atau menyatakan sangat tidak setuju, sedangkan nilai 5 menunjukkan nilai tertinggi atau menyatakan sangat setuju.

Pertanyaan-pertanyaan tentang profil demografi sosial dikembangkan sendiri oleh peneliti. Pertanyaan-pertanyaan tentang kepuasan gaji, kepuasan promosi dan kepuasan supervisi diadopsi dari *Job Satisfaction Survey (JSS)* yang dikembangkan oleh Spector's (1994) dalam Wang (2006).

Pertanyaan-pertanyaan untuk komitmen afektif diadopsi dari *the (TCM) Employee Commitment Survey* yang dikembangkan oleh Meyer, Allen, dan Smith (1993) dalam Wang (2006).

D. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam proses pembuatan kuesioner dan pengumpulan data, peneliti melakukan langkah-langkah berikut :

1. Menulis dengan jelas sumber-sumber yang dipakai dalam mengadopsi pertanyaan-pertanyaan yang dipakai untuk mengukur variabel yang di uji untuk menghindari plagiasi. Pertanyaan-pertanyaan tentang kepuasan gaji, kepuasan promosi dan kepuasan supervisi diadopsi dari *Job Satisfaction Survey (JSS)* yang dikembangkan oleh Spector's (1994). Pertanyaan-pertanyaan untuk komitmen afektif diadopsi dari *the (TCM) Employee Commitment Survey* yang dikembangkan oleh Meyer, Allen, and Smith (1993).
2. Menterjemahkan semua pertanyaan-pertanyaan di dalam bahasa Inggris ke dalam Bahasa Indonesia yang baku sehingga mudah dipahami oleh responden.
3. Untuk memastikan bahwa kuesioner diberikan kepada karyawan yang memenuhi kriteria berdasarkan posisi grup kerja dan departemen sesuai jadwal yang telah

direncanakan, peneliti dibantu oleh beberapa sukarelawan dalam membagikan lembaran kuesioner kepada sampel yang memenuhi kriteria.

4. Untuk keperluan analisis data dan identifikasi, setiap lembar survei diberi kode dengan berupa nomor urut dengan tulisan tangan di halaman pertama lembar kuesioner.

5. Proses pendistribusian lembaran survei dilakukan pada hari Senin sampai dengan Jum'at selama dua minggu atau 10 hari kerja pada saat para responden menghadiri jadwal *General Medical Check Up* tahunan di BIP Klinik Muka Kuning yang jadwalnya bersamaan dengan agenda penelitian yang disusun oleh peneliti.

6. Pada saat mendaftar untuk MCU karyawan memberitahu nomor registrasi karyawan atau *Employee Registration Number* (ERN), kemudian sukarelawan menginformasikan tentang survei yang sedang diadakan kemudian memberikan lembaran kuesioner untuk diisi secara sukarela dan kemudian dimasukkan ke dalam kotak yang telah disediakan.

7. Tidak ada identifikasi pribadi dalam lembar kuesioner. Setiap lembaran survei diisi secara sukarela dan tanpa nama.

E. Metode Analisis Data

Data yang telah terkumpul dari survei yang dilakukan dianalisis dengan menggunakan program statistik (*statistical software*) berupa EXCEL 2007, SPSS versi 20.0 dan AMOS versi 20.0. Metode analisa data meliputi statistik deskriptif, analisa faktor kesesuaian atau *confirmatory factor analysis* (CFA) dan analisa model persamaan struktur (*Structural Equation Modeling – SEM*).

Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (*informative*). Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala Likert sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor tersebut diolah dengan metode statistik. Pengukuran metode ini adalah untuk mempermudah proses analisis data.

Dari berbagai macam alat analisis, peneliti menentukan beberapa alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan guna pembuktian hubungan hipotesis penelitian. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu untuk menguji data dan untuk menguji model sesuai dengan analisis yang pernah dilakukan oleh Andini (2006) sebagai berikut:.

1. Uji data

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

b. Uji Normalitas

2. Uji model

a. Analisis Model Faktor Konfirmatori

b. Analisis Keseuasan Model (Goodness of fit)

c. Analisis Uji pengaruh (*regresion weight*)

Structural Equation Modelling (SEM) dengan Program AMOS versi 20.0 merupakan kombinasi dari analisis faktor dan analisis regresi. Teknik SEM memungkinkan seorang peneliti menguji beberapa variabel dependen sekaligus, dengan beberapa variabel independen.

Analisis SEM merupakan sekumpulan teknik statistik yang dapat digunakan untuk menganalisis permasalahan penelitian yang memiliki rangkaian hubungan yang relatif “rumit” dengan pengujian statistik secara simultan (Ferdinand, 2002). Kelebihan

analisis SEM adalah dapat menganalisa multivariat secara bersamaan. Sedangkan tujuan penggunaan teknik multivariat adalah untuk memperluas kemampuan menjelaskan penelitian dan mencapai efisiensi statistik. Penggunaan program AMOS versi.20 untuk menganalisis masalah yang sifatnya struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis. Program AMOS versi.20 dapat mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural; mengakomodasi model yang meliputi variabel laten; mengakomodasi pengukuran error baik dependen maupun independen; mengakomodasi permasalahan sebab akibat, simultan dan saling ketergantungan.

Ferdinand (2002) dalam Andini, (2006) mengemukakan umumnya terdapat beberapa jenis derajat kesesuaian (*fit index*) yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dan data yang disajikan. Beberapa indeks kesesuaian dan nilai batas (*cut-off value*) yang dapat digunakan untuk menguji apakah suatu model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut :

1) χ^2 – Uji Beda (*Chi-Square*)

Merupakan alat uji paling fundamental untuk mengukur kesesuaian secara keseluruhan (*overall fit*). *Chi-square* bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sampel yang digunakan, dimana penggunaan *chi-square* hanya sesuai bila ukuran sample antara 100 sampai 200 sampel. Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*-nya rendah karena dalam uji beda *chi square*, $\chi^2 = 0$ berarti benar-benar tidak ada perbedaan. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et al., 1996 dalam Andini,2006).

2) *Significance Probabilitas (Probability)*

Nilai probability yang dapat diterima adalah $P > 0,05$.

3) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baumgarther & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et.al, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Andini 2006).

4) GFI (*Goodness of Fit Index*)

Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.

5) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Fit index ini dapat disesuaikan terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair *et al.*, 1996; Hulland *et al.*, 1996 dalam Andini,2006). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*good overall model fit*), sedangkan besaran nilai antara 0,90

– 0,95 menunjukkan tingkatan cukup atau *adequate fit* (Hulland *et al.*, 1996 dalam Andini,2006)

6) *Relative Chi-Square* (CMIN/DF)

Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ^2 dibagi *degree of freedom* (DF), sehingga disebut χ^2 - relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Andini,2006).

7) TLI – *Tucker Lewis Index*

TLI adalah sebuah *alternative incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $> 0,95$ (Hair *et al.*, 1995), dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a *very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Andini,2006).

8) CFI – *Comparative Fit Index*

Nilai index ini antara 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI > 0,95$. Keunggulan indeks ini adalah besarnya tidak dipengaruhi ukuran sample karena sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Hulland *et al.*, 1996; Tanaka, 1993 dalam Andini,2006).

Indeks Pengujian Kelayakan Model dan *Cut-off Values* adalah sebagai berikut :

1. χ^2 - chi square Chi-square hit $<$ Chi-square tabel
2. Significancy probability ≥ 0.05
3. RMSEA ≤ 0.08
4. GFI ≥ 0.90

5. $AGFI \geq 0.90$

6. $CMIN/DF \leq 2.00$

7. $TLI \geq 0.95$

8. $CFI \geq 0.95$

Sumber : Ferdinand, 2005 dalam Andini,2006

5. Metode Kuantitatif

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan, peneliti menggunakan metode statistik kuantitatif.

6. Uji Hipotesis

Adapun hipotesis yang akan diuji dan di analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif.

H2 : Kepuasan promosi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif.

H3 : Kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap kepuasan supervisi.

H4 : Kepuasan promosi berpengaruh langsung terhadap kepuasan supervisi.

H5 : Kepuasan supervisi berpengaruh terhadap komitmen afektif.

H6: Kepuasan supervisi memediasi pengaruh antara kepuasan gaji, kepuasan promosi terhadap komitmen afektif.

8. Uji Multikolinearitas

Asumsi multikolinearitas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarian. Apabila korelasi antar konstruk eksogen $< 0,90$ berarti tidak terjadi multikolinearitas (Ferdinand:2002).

F. Evaluasi terhadap Metode Penelitian

1. Kekuatan

- a. Desain penelitian ini sangat kuat karena penelitian ini menggunakan Model Persamaan Struktur (*Structural Equation Modeling – SEM*) yang sifatnya tidak bias (*unbiased*) untuk menguji hipotesis.
- b. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang baik.
- c. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menginvestigasi populasi yang besar.
- d. Populasi sasaran (*target population*) dan populasi akses (*accessible population*) sangat homogen dan sampel ditentukan dengan kriteria yang jelas.
- e. Peneliti melakukan analisis faktor secara parsial terhadap masing-masing indikator untuk memastikan bahwa indikator tersebut secara signifikan mendefinisikan laten variabel yang dibentuk dengan cara mengukur nilai lamda (λ), nilai koefisien C.R serta nilai probabilitas.

2. Keterbatasan Penelitian

- a. Penelitian ini hanya mencakup tiga dimensi dari sembilan faset kepuasan kerja, dan hanya satu dari tiga dimensi komitmen keorganisasian. Semakin banyak dimensi yang dianalisis, maka cakupan penelitian ini akan lebih luas.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Demografi Sosial Responden

Banyak perubahan-perubahan yang terjadi pada masyarakat dalam dua dekade terakhir dimana adanya peningkatan jumlah pekerja wanita, tingkat perceraian, populasi dengan usia tua, dan lain-lain. Perubahan-perubahan di keluarga dan masyarakat ini bisa saja menimbulkan implikasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian.

Tabel 3
Profil berdasarkan jenis kelamin

Profil Jenis Kelamin Responden

No	Kelompok Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	54	46%
2	Perempuan	64	54%
	Jumlah	118	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012

Responden penelitian ini terdiri dari 54% perempuan dan 46% laki-laki. Dalam hal kepuasan kerja, penelitian terdahulu menunjukkan tidak ada indikasi perbedaan tingkat kepuasan kerja berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4
Profil berdasarkan usia

Profil Usia Responden

No	Kelompok Usia	Jumlah	%
1	< 24	7	6%
2	25 - 35	65	55%
3	36 - 45	27	23%
4	46 - 55	19	16%
	Jumlah	118	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012

Mayoritas responden berusia antara 25 tahun sampai 45 tahun. Dinyatakan dalam penelitian terdahulu bahwa karyawan yang berusia 23-33 tahun dan 46-50 tahun memiliki kepuasan kerja yang lebih besar dibanding karyawan yang berusia 34-45 tahun dan diatas 51 tahun.

Tabel 5
Profil berdasarkan tingkat pendidikan

Profil Pendidikan Responden

No	Kelompok Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	SLTA	90	76%
2	D1 - D2	3	3%
3	D3	0	0%
4	S1	25	21%
5	S2	0	0%
	Jumlah	118	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012

Karakteristik yang berkaitan dengan tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan sekolah lanjutan tingkat atas (SLTA) sebesar 76% diikuti oleh S1 sebanyak 21% kemudian kelompok pendidikan terakhir adalah D1-D2 sebanyak 3%.

Tabel 6
Profil berdasarkan status kepegawaian

Profil Status Kepegawaian Responden

No	Kelompok Status Kepegawaian	Jumlah	%
1	Permanen	118	100%
2	Kontrak	0	0%
	Jumlah	118	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012

Seluruh sampel dalam penelitian ini telah memiliki status sebagai karyawan tetap atau permanen.

Tabel 7
Profil berdasarkan jabatan

Profil Jabatan Responden

No	Kelompok Jabatan	Jumlah	%
1	Non-Staf	83	71%
2	Staf	30	25%
3	Manajemen Menengah	5	4%
Jumlah		118	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja. Distribusi responden dalam penelitian ini berdasarkan jabatan adalah sebagai berikut; non-staf sebanyak 83 orang (71%), staf sebanyak 30 orang (25%) dan manajemen menengah sebanyak 5 orang (4%).

Tabel 8
Profil berdasarkan masa kerja

Profil Masa Kerja Responden

No	Kelompok Masa Kerja	Jumlah	%
1	< 3	0	0%
2	3 - 5	16	14%
3	6 - 10	22	19%
4	11 - 15	28	24%
5	16 - 20	43	36%
6	> 20	9	8%
Jumlah		118	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012

Mayoritas responden memiliki masa kerja antara 11 tahun sampai 15 tahun. Dan persentasi terkecil dari responden adalah karyawan dengan masa kerja > 20 tahun (8%). Dinyatakan dalam penelitian terdahulu bahwa karyawan dengan masa kerja >21 tahun

memiliki kepuasan kerja yang lebih besar dibanding karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun dan 6-9 tahun.

Tabel 9
Profil berdasarkan status perkawinan

Profil Status Perkawinan Responden

No	Kelompok Status Perkawinan	Jumlah	%
1	Kawin	104	88%
2	Lajang	14	12%
	Jumlah	118	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012

Mayoritas responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini telah berkeluarga (88%) dan sisanya 12% masih berstatus lajang.

B. Hasil uji reliabilitas dan validitas data (kuesioner)

Uji reliabilitas dan uji validitas dari hasil kuesioner 118 responden dengan menggunakan program SPSS versi 20.0 diperoleh nilai *Chronbach's Alfa* sebesar 0,875 (lebih besar dari 0,70), maka perangkat kuesioner ini dapat dipercaya dan handal (*reliable*), dan hasil uji validitas terhadap 20 pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner sebagian besar memiliki nilai r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) diatas 0,30 dan 6 pertanyaan memiliki nilai r_{hitung} lebih kecil dari 0,3 .

Tabel 10
Hasil Uji Reliabilitas

Reliability
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	20

Karena nilai r -hitung pertanyaan *PAY1,PAY3,PRO2,PRO3,AFF2 dan AFF3* dibawah 0,30, maka penulis memutuskan untuk tidak mengikutkan indikator-indikator ini pada proses analisis selanjutnya bersama 14 pertanyaan lain yang valid.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 11
Hasil Uji Validitas

No	Kode	Scale if Item Deleted	Pertanyaan dalam Kuesioner	Corrected em-Total orrelation	Cronbach's ha if Item Deleted	
				> 0,30	> 0,70	
1	PAY1	55.53	<i>Saya dibayar sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.</i>	.209	.875	<i>Invalid</i>
2	PAY2	56.14	Kenaikan gaji cukup besar dan sesuai dengan harapan saya.	.577	.866	Valid
3	PAY3	55.65	<i>Saya merasa dihargai oleh perusahaan dengan upah.</i>	.252	.878	<i>Invalid</i>
4	PAY4	55.81	Saya merasa puas dengan kesempatan kenaikan gaji.	.568	.866	Valid
5	PAY5	55.32	Perusahaan memberikan gaji dan tunjangan lebih baik dari perusahaan lain.	.431	.871	Valid
6	PRO1	56.25	Kesempatan promosi dalam pekerjaan saya banyak.	.504	.869	Valid
7	PRO2	55.25	<i>Karyawan yang berkinerja baik mendapatkan promosi yang besar untuk promosi.</i>	.205	.877	<i>Invalid</i>
8	PRO3	55.86	<i>Karir karyawan diperusahaan lain berkembang secepat di perusahaan lain.</i>	.291	.873	<i>Invalid</i>
9	PRO4	55.64	Saya puas dengan kesempatan saya untuk promosi.	.663	.863	Valid
10	PRO5	55.71	Saya senang dengan peningkatan karir saya	.677	.862	Valid

			usahaan.			
11	SUP1	55.19	Atasan langsung saya mempunyai kemampuan kerja yang baik.	.453	.871	Valid
12	SUP2	55.39	Saya diperlakukan secara fair oleh atasan langsung saya.	.403	.872	Valid
13	SUP3	55.73	Ketertarikan atasan langsung saya terhadap anak buah sangat besar.	.504	.869	Valid
14	SUP4	55.03	Saya suka atasan langsung saya.	.550	.868	Valid
15	SUP5	55.48	Atasan langsung saya bersikap adil.	.460	.870	Valid
16	AFF1	55.59	Saya akan sangat senang menghabiskan karir saya di perusahaan ini.	.595	.866	Valid
17	AFF2	55.64	<i>Saya benar-benar merasa seakan-akan masalah perusahaan adalah masalah saya.</i>	.297	.869	Invalid
18	AFF3	54.95	<i>Perusahaan ini punya arti tersendiri bagi</i>	.226	.871	Innvalid
19	AFF4	55.14	Saya merasa terikat secara emosi dengan perusahaan.	.546	.867	Valid
20	AFF5	54.88	Saya merasa sebagai bagian dari keluarga perusahaan.	.470	.870	Valid

C. Hasil Uji Analisis Model

Analisis model mencakup beberapa pengujian yaitu evaluasi normalitas (*assessment of normality*), analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) dan analisis model persamaan struktur (*Structural Equation Modeling Analysis*).

Analisis normalitas data berguna untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dan dikumpulkan berdistribusi normal. Untuk analisis kenormalan data digunakan nilai kritis (c.r.) *skewness* dan nilai kritis (c.r.) *kurtosis*. Analisis berdistribusi normal ini sangat diperlukan jika datanya atau $n < 100$ (Nunnally dan Sujana dalam Rasmen, 2008) namun demikian untuk sampel > 100 pun masih dipandang perlu untuk melakukan uji normalitas. Uji *skewness* digunakan untuk melihat kecondongan atau kemencengan penyebaran data, sedangkan uji *kurtosis* untuk melihat keruncingan penyebaran data.

Menurut Suharyadi dalam Rasmen (2008:42), data memiliki penyebaran yang condong atau menceng bila nilai kritis (c.r) untuk *skewness* berada diatas 3,00, dan data memiliki penyebaran yang runcing bila nilai kritis (c.r) untuk *kurtosis* $> 3,00$. Data yang berdistribusi normal memungkinkan analisis parametrik dilakukan. Analisis statistika parametrik, adalah teknik-teknik yang digunakan berhubungan dengan pendugaan parameter serta pengujian hipotesis yang berhubungan dengan parameter-parameternya.

Selanjutnya, analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten dari model yang akan diteliti apakah seluruh indikator yang dipakai dalam penelitian merupakan pembentuk variabel laten. Analisis faktor konfirmatori juga dimaksudkan untuk menganalisis tingkat validitas dari data yang ada di dalam penelitian, artinya apakah

indikator yang digunakan memiliki kebermaknaan yang cukup untuk mendefinisikan variabel laten yang dibentuk.

Menurut Ferdinand dalam Rasmen (2008:43) sebuah indikator signifikan mendefinisikan variabel laten jika memiliki koefisien lamda (λ) $\geq 0,5$ dan nilai kritis (C.R) $\geq 2,00$ serta nilai probabilitas $< 0,05$.

Akhirnya, analisis model persamaan struktur (*Structural Equation Modeling Analysis*) dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung serta untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pengujian output analisis SEM ini mencakup analisis pengujian model pengukuran dengan parameter Lamda (λ), analisis kesesuaian model (Goodness of fit), analisis model persamaan struktural serta analisis pengukuran dengan determinasi.

Tabel-tabel dan gambar-gambar berikut merupakan presentasi dan penjelasan hasil analisis data sebagai berikut:

1. Analisis Normalitas Data

Tabel 12
Kepuasan Gaji - *Assessment of normality (Group number 1)*

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PAY5	1.000	5.000	-.127	-.561	-.194	-.431
PAY4	1.000	5.000	.324	1.436	-.379	-.840
PAY2	1.000	5.000	.598	2.653	-.108	-.240
Multivariate					3.677	2.883

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kepuasan gaji yang memiliki c.r. untuk *skewness* diatas 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kecondongan atau kemencengan.

Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), tidak ada indikator kepuasan gaji yang

memiliki $c.r. > 3,00$. Ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* atau keruncingan dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten kepuasan gaji diwakili oleh ketiga indikator tersebut.

Tabel 13
Kepuasan Promosi- *Assessment of normality (Group number 1)*

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PAY5	1.000	5.000	-.127	-.561	-.194	-.431
PAY4	1.000	5.000	.324	1.436	-.379	-.840
PAY2	1.000	5.000	.598	2.653	-.108	-.240
Multivariate					3.677	2.883

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kepuasan promosi yang memiliki c.r. untuk *skewness* diatas 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kecondongan atau kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), tidak ada indikator kepuasan promosi yang memiliki $c.r. > 3,00$. Ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* atau keruncingan dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten kepuasan promosi diwakili oleh ketiga indikator tersebut.

Tabel 14
Kepuasan Supervisi - *Assessment of normality (Group number 1)*

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PAY5	1.000	5.000	-.127	-.561	-.194	-.431
PAY4	1.000	5.000	.324	1.436	-.379	-.840
PAY2	1.000	5.000	.598	2.653	-.108	-.240
Multivariate					3.677	2.883

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel kepuasan supervisi yang memiliki c.r. untuk *skewness* diatas 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kecondongan atau kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), tidak ada indikator kepuasan supervisi yang memiliki c.r. > 3,00. Ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* atau keruncingan dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten kepuasan supervisi diwakili oleh kelima indikator tersebut.

Tabel 15

Komitmen Afektif - *Assessment of normality* (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PAY5	1.000	5.000	-.127	-.561	-.194	-.431
PAY4	1.000	5.000	.324	1.436	-.379	-.840
PAY2	1.000	5.000	.598	2.653	-.108	-.240
Multivariate					3.677	2.883

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel komitmen afektif yang memiliki c.r. untuk *skewness* diatas 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kecondongan atau kemencengan. Dilihat dari *kurtosis* (keruncingan), tidak ada indikator komitmen afektif yang memiliki c.r. > 3,00. Ini berarti, bila dilihat dari *kurtosis* atau keruncingan dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten komitmen afektif diwakili oleh ketiga indikator tersebut.

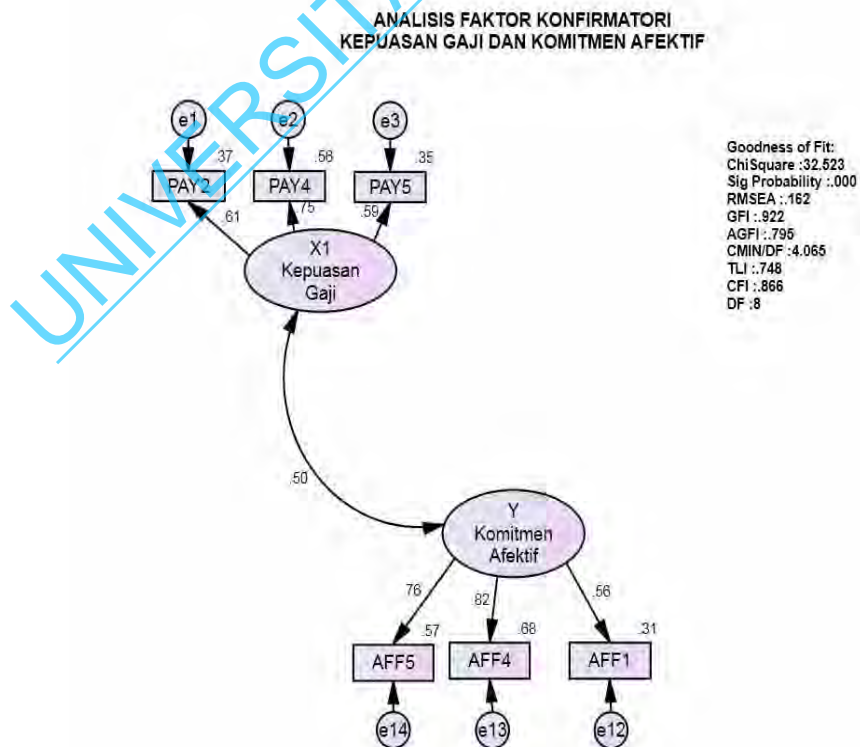
2. Analisis Faktor Konfirmatori

Teknik analisis faktor konfirmatori ini ditujukan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen yang

akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati mencerminkan faktor yang dianalisis. Teknik analisis faktor konfirmatori pada penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yaitu analisis faktor konfirmatori pada variabel variabel eksogen dan analisis faktor konfirmatori pada variabel variabel endogen. Analisis faktor konfirmatori pada variabel kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi dan komitmen afektif bertujuan untuk mengkonfirmasikan apakah indikator mencerminkan konstruk yang diwakilinya. Indikator-indikator yang akan diuji dalam analisis faktor konfirmatori disajikan dalam gambar dan tabel di bawah sebagai berikut :

2.1 Kepuasan gaji dan komitmen afektif

Gambar 5.
Analisis faktor konfirmatori kepuasan gaji dan komitmen afektif



Tabel 16

Regression Weights: variabel gaji – variabel komitmen afektif

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PAY5	1.000	5.000	-.127	-.561	-.194	-.431
PAY4	1.000	5.000	.324	1.436	-.379	-.840
PAY2	1.000	5.000	.598	2.653	-.108	-.240
Multivariate					3.677	2.883

Tabel 17

Hasil Pengujian Kelayakan Model
pada Variabel Kepuasan Gaji-Variabel Komitmen Afektif

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	32,523*)	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	4,062	Marginal
Probability	$> 0,05$	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,162	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,922	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,795	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,866	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,748	Marginal

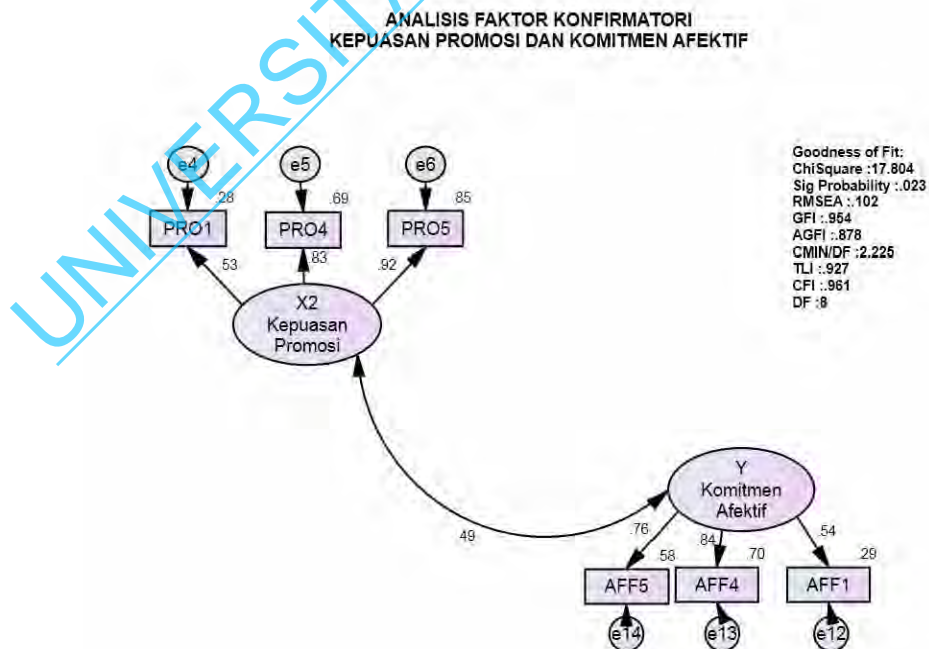
Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Nilai *factor loading* data variabel kepuasan gaji memenuhi nilai yang disyaratkan $> 0,40$ (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,607, 0,749, dan 0,588 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kepuasan gaji baik.

- b. Nilai *factor loading* data variabel komitmen afektif nilai yang disyaratkan $> 0,40$ (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,559, 0,824, dan 0,757 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk komitmen afektif baik.
- c. Nilai korelasi antara variabel kepuasan gaji dan komitmen afektif, sebesar 0,50 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu $< 0,90$ (Ferdinand, 2002)
- d. Nilai C.R $> 1,96$ menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan indikator dari faktor laten yang dibentuk.

2.2.Keputusan promosi dan komitmen afektif

Gambar 6
Analisis faktor konfirmatori kepuasan promosi dan komitmen afektif



Tabel 18

Regression Weights: variabel promosi – variabel komitmen afektif

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	32,523*)	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	4,062	Marginal
Probability	$> 0,05$	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,162	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,922	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,795	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,866	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,748	Marginal

Tabel 19

Hasil Pengujian Kelayakan Model
pada Variabel Kepuasan Promosi-Variabel Komitmen Afektif

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	17,804*)	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	2,225*)	Baik
Probability	$> 0,05$	0,023*	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,123	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,954*)	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,878	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,961*	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,927	Marginal

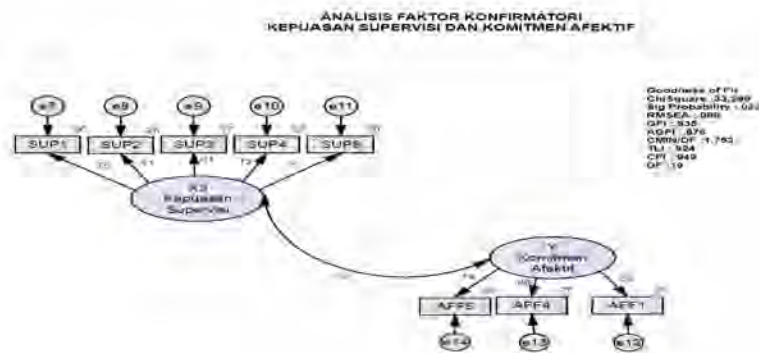
Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- Nilai *factor loading* data variabel kepuasan promosi memenuhi nilai yang disyaratkan $> 0,40$ (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,533, 0,828, dan 0,930 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kepuasan gaji valid.
- Nilai *factor loading* data komitmen afektif memenuhi nilai yang disyaratkan $> 0,40$ (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,538, 0,835 dan 0,760 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk komitmen afektif valid.
- Nilai korelasi antara variabel kepuasan gaji dan komitmen afektif, sebesar 0,49 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu $< 0,90$ (Ferdinand, 2002).
- Nilai C.R $> 1,96$ menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan indikator dari faktor laten yang dibentuk.

2.3.Keputusan supervisi dan komitmen afektif

Gambar 7.

Analisis faktor konfirmatori kepuasan supervisi dan komitmen afektif



Tabel 20

Regression Weights: variabel supervisi – variabel komitmen afektif

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	32,523*)	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	4,062	Marginal
Probability	$> 0,05$	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,162	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,922	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,795	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,866	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,748	Marginal

Tabel 21

Hasil Pengujian Kelayakan Model
pada Variabel Kepuasan Supervisi-Variabel Komitmen Afektif

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	33,299*)	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	1,753*)	Baik
Probability	$> 0,05$	0,022*)	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,080*)	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,935*)	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,876	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,924	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,950*)	Baik

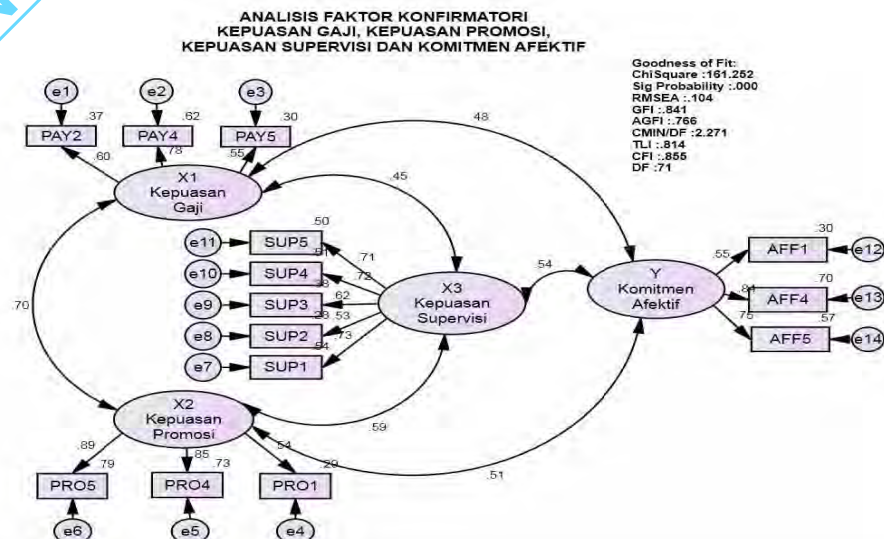
Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Nilai *factor loading* data variabel kepuasan promosi memenuhi nilai yang disyaratkan $> 0,40$ (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,751, 0,507, 0,611 dan 0,717 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kepuasan supervisi valid.
- b. Nilai *factor loading* data komitmen afektif memenuhi nilai yang disyaratkan $> 0,40$ (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,504, 0,877 dan 0,739 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk komitmen afektif valid.
- c. Nilai korelasi antara variabel kepuasan gaji dan komitmen afektif, sebesar 0,53 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu $< 0,90$ (Ferdinand, 2002)
- d. Nilai C.R $> 1,96$ menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan indikator dari faktor laten yang dibentuk.

2.4. Seluruh variabel penelitian

Gambar 8.

Analisis faktor konfirmatori kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi dan komitmen afektif



Tabel 22

Regression Weights: seluruh variabel

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	32,523*)	Baik
Relative Chi-square	$\leq 3,00$	4,062	Marginal
Probability	$> 0,05$	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,162	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,922	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,795	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,866	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,748	Marginal

Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Nilai *factor loading* data variabel kepuasan gaji memenuhi nilai yang disyaratkan $> 0,40$ (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,604, 0,785 dan 0,549 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kepuasan gaji valid.
- b. Nilai *factor loading* data variabel kepuasan promosi memenuhi nilai yang disyaratkan $> 0,40$ (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,538, 0,519, 0,619 dan 0,717 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kepuasan promosi valid.
- c. Nilai *factor loading* data variabel kepuasan supervisi memenuhi nilai yang disyaratkan $> 0,40$ (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,733, 0,529, 0,611 dan

0,717 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk kepuasan supervisi valid.

- d. Nilai *factor loading* data komitmen afektif memenuhi nilai yang disyaratkan $> 0,40$ (Ferdinand, 2002) yaitu sebesar 0,548, 0,837 dan 0,752 yang menunjukkan bahwa indikator pada konstruk komitmen afektif baik sehingga dapat mencerminkan variabel kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi dan komitmen afektif secara bersama-sama menyajikan unidimensional untuk kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi dan komitmen afektif.
- e. Nilai korelasi antara variabel kepuasan gaji dan komitmen afektif, sebesar 0,48, antara kepuasan promosi dan komitmen afektif sebesar 0,51 dan kepuasan supervisi dan komitmen afektif sebesar 0,54 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi masih di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu $< 0,90$ (Ferdinand, 2002)
- f. Nilai $C.R > 1,96$ menunjukkan bahwa semua variabel-variabel itu secara signifikan merupakan indikator dari faktor laten yang dibentuk.

3. Analisis Model Struktur Persamaan (Structural Equation Modeling)

Analisis model persamaan struktur digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel yang tercakup dalam model penelitian. Pengujian *Structural Equation Modelling* (SEM) dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji kausalitas.

3.1. Analisis Pengaruh pada Model Persamaan Struktur untuk Struktur-1

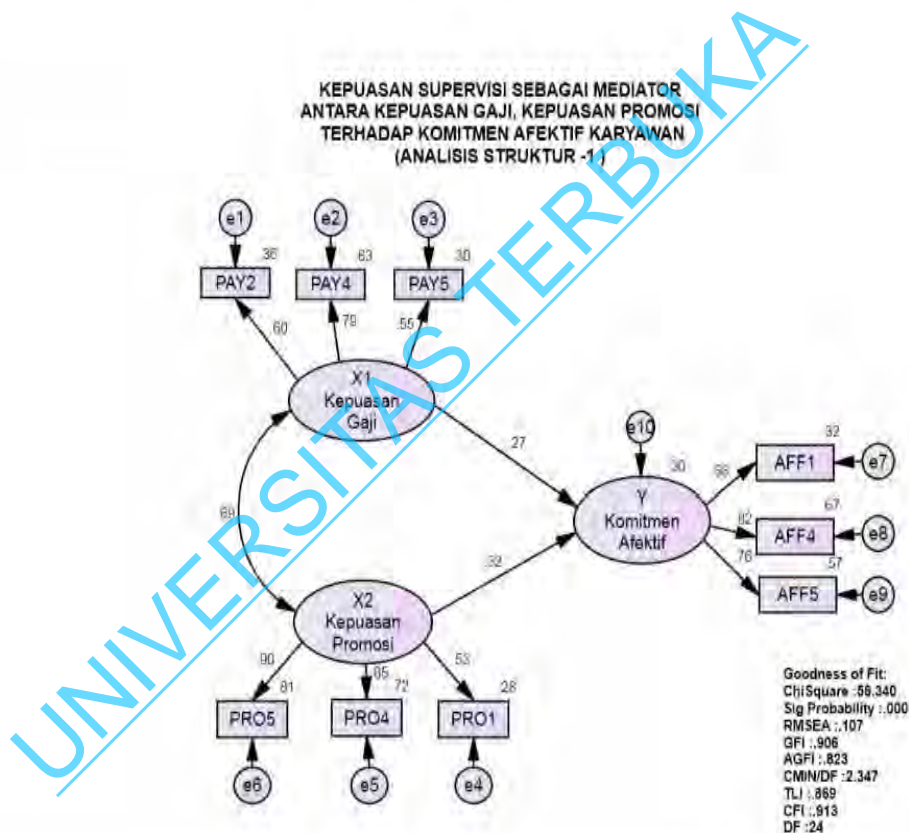
Model Persamaan pada struktur-1 adalah sebagai berikut:

- a. Sub Struktur 1 - pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y
- b. Persamaan untuk struktur satu adalah sebagai berikut :

$Y = \gamma_1 X_1 + \xi_1$ -> pengaruh langsung X_1 terhadap Y
 $Y = \gamma_2 X_2 + \xi_1$ -> pengaruh langsung X_2 terhadap Y

- c. Gambar struktur model persamaan

Gambar 9.
Model Persamaan Struktur-1



3.1.1. Pengukuran dengan parameter Lamda (λ)

Apabila nilai $C.R. > T_{tabel}$ (1,960) dan Probabilitas $< \alpha$ (0,05), maka *loading factor* parameter lamda (λ_i) indikator tersebut dinyatakan signifikan. Hal ini berarti indikator tersebut valid untuk mengukur variabel yang diuji.

Tabel 23

Lamda indikator kepuasan gaji, kepuasan promosi dan komitmen afektif karyawan

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Unstandardized Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
PAY2 <--- Pay	1.000	.598				
PAY4 <--- Pay	1.341	.791	.269	4.992	***	Valid
PAY5 <--- Pay	.909	.550	.204	4.462	***	Valid
PRO1 <--- Pro	1.000	.527				
PRO4 <--- Pro	1.696	.848	.308	5.510	***	Valid
PRO5 <--- Pro	1.764	.899	.296	5.967	***	Valid
AFF1 <--- Aff	1.000	.562				
AFF4 <--- Aff	1.493	.821	.290	5.151	***	Valid
AFF5 <--- Aff	1.357	.758	.265	5.117	***	Valid

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* (*standardized estimate- λ_i*) > 0,50, nilai kritis C.R >2,00 dan probabilitas <0,05 (***). Dengan demikian semua indikator dinyatakan valid.

3.1.2. Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Dari data uji kesesuaian model dibawah , terdapat lima kriteria yang memiliki nilai di bawah standar yaitu Probability, RMSEA, AGFI, CFI dan TLI. Hal ini dapat terjadi dikarenakan oleh banyaknya variabel dan indikator yang diteliti, sehingga memiliki tingkat kompleksitas dalam perhitungan didalam alat analisisnya atau SEM. Walaupun demikian, nilai tersebut masih dianggap marginal dan fit untuk keseluruhan modelnya (Hair, 1995).

Tabel 24
Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	56,340*)	Baik
Relative Chi-	$\leq 3,00$	2,347*)	Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,107	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,906*)	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,823	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,913	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,869	Kurang Baik

3.1.3. Analisis pengaruh pada struktur-1

Analisis pengaruh dilakukan dengan menggunakan koefisien regresi untuk variabel kepuasan gaji (X_1) dan kepuasan promosi (X_2) terhadap komitmen afektif karyawan (Y) melalui *table output (regression weight)*.

Tabel 25

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Pro	Pay	Aff
Aff	.323	.267	.000

Dari tabel di atas dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari kepuasan gaji terhadap komitmen afektif sebesar 0,267. Pengaruh langsung dari kepuasan promosi terhadap komitmen afektif sebesar 0,323.

Tabel 26

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Pro	Pay	Aff
Aff	.323	.267	.000

Tabel di atas menunjukkan tidak terdapat pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Tampak bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif.

Tabel 27

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Pro	Pay	Aff
Aff	.323	.267	.000

Dari tabel di atas dapat dilihat pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Jadi, angka pada tabel *total effects* merupakan akumulasi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sekaligus. Pengaruh total dari kepuasan gaji terhadap komitmen afektif sebesar 0,267 dan pengaruh total dari kepuasan promosi terhadap komitmen afektif sebesar 0,323.

3.1.4. Analisis pengukuran dengan determinasi

Analisis model pengukuran dengan determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel kepuasan gaji serta variabel kepuasan promosi terhadap komitmen afektif karyawan. Untuk itu digunakan data *squared multiple correlation* sebagai berikut :

Tabel 28

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Pro	Pay	Aff
Aff	.323	.267	.000

Dari data koefisien *squared multiple correlation* (identik dengan R^2 dalam SPSS) variabel komitmen afektif sebesar 0,295, maka menurut Ferdinand dalam Rasmen, 2008:62, besarnya determinasi dikali 100%. Jadi $0,295 \times 100\% = 29,5\%$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan komitmen afektif karyawan dipengaruhi oleh kepuasan gaji dan kepuasan promosi sebesar 29,5%, sedangkan sisanya sebesar $100\% - 29,5\% = 70,5\%$ perubahan komitmen afektif karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar model ini.

Dari semua analisis yang dilakukan pada persamaan struktur-1 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Semua indikator untuk variabel kepuasan gaji, kepuasan promosi dan komitmen afektif adalah valid.
- b. Semua loading factor (λ) dari model persamaan struktur-1 adalah valid.
- c. *Regression weights* pengaruh kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif karyawan signifikan.
- d. Hasil evaluasi kesesuaian model (*goodness of fit*) menunjukkan Chi-Square yang baik, Relatif Chi-Square yang baik serta GFI yang baik sehingga model ini dipandang baik.

3.2. Analisis Pengaruh pada Model Persamaan Struktur untuk Struktur-2 (*full model*)

Model Persamaan pada struktur-2 adalah sebagai berikut:

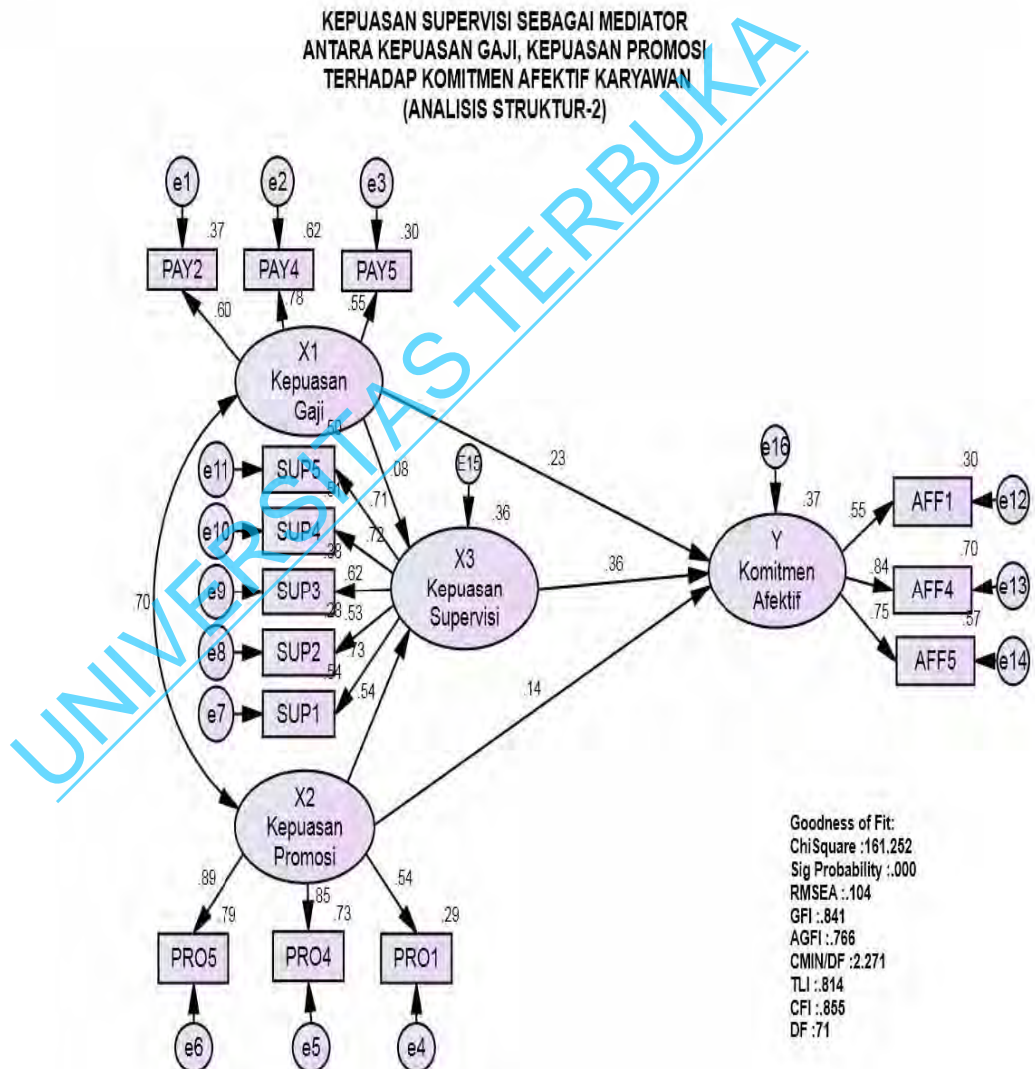
- a. Struktur 2 - pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y melalui X_3

b. Persamaan untuk Struktur Dua adalah sebagai berikut :

$$Y = \rho_{YX1.X1} + \rho_{YX2.X2} + \rho_{YX3.X3} + \rho_{Y\epsilon_1} + \rho_{Y\epsilon_2}$$

c. Gambar struktur model persamaan

Gambar 10.
Model Persamaan Struktur-2



3.2.1. Pengukuran dengan parameter Lamda (λ)

Tabel 29

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Unstandardized Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
PAY2 <--- Pay	1.000	.604				
PAY4 <--- Pay	1.317	.785	.270	4.887	***	Valid
PAY5 <--- Pay	.899	.549	.203	4.440	***	Valid
PRO1 <--- Pro	1.000	.538				
PRO4 <--- Pro	1.668	.852	.292	5.704	***	Valid
PRO5 <--- Pro	1.709	.890	.282	6.068	***	Valid
SUP1 <--- Sup	1.000	.733				
SUP2 <--- Sup	.707	.529	.139	5.098	***	Valid
SUP3 <--- Sup	.975	.619	.165	5.911	***	Valid
SUP4 <--- Sup	.849	.717	.127	6.712	***	Valid
SUP5 <--- Sup	.951	.707	.136	7.018	***	Valid
AFF1 <--- Aff	1.000	.548				
AFF4 <--- Aff	1.562	.837	.303	5.153	***	Valid
AFF5 <--- Aff	1.382	.752	.268	5.163	***	Valid

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* (*standardized estimate- λ_i*) > 0,50, nilai kritis C.R >2,00 dan probabilitas <0,05 (***). Dengan demikian semua indikator dinyatakan valid.

3.2.2. Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)Tabel 30
Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	161,252	Kurang baik
Relative Chi-	$\leq 3,00$	2,271*)	Baik
Probability	$> 0,05$	0,000	Kurang baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,104	Kurang baik
GFI	$\geq 0,90$	0,841	Kurang baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,766	Kurang baik
CFI	$\geq 0,95$	0,855	Kurang baik
TLI	$\geq 0,95$	0,814	Kurang baik

Memperhatikan nilai *cut-off value* dan *goodness of fit* hasil model pada tabel diatas, terlihat hanya satu kriteria yang terpenuhi yaitu *Relative Chi-Square*, maka model persamaan struktur-2 dapat dinyatakan sebagai model yang kurang baik (Solimun dalam Rasmen, 2008:59).

3.2.3. Analisis pengaruh pada struktur-2

Pengujian model dilakukan menggunakan koefisien regresi untuk variabel kepuasan gaji (X_1) dan kepuasan promosi (X_2) terhadap komitmen afektif karyawan (Y) melalui kepuasan supervisi (X_3) dengan menggunakan *table output (regression weight)*.

Tabel 31

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Pro	Pay	Sup	Aff
Sup	.540	.078	.000	.000
Aff	.137	.225	.357	.000

Tabel di atas menggambarkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari kepuasan gaji terhadap kepuasan supervisi sebesar 0,078 dan pengaruh langsung dari kepuasan promosi terhadap kepuasan supervisi sebesar 0,540.

Selain itu terdapat pula pengaruh langsung dari kepuasan gaji terhadap komitmen afektif sebesar 0,225, pengaruh langsung dari kepuasan promosi terhadap komitmen afektif sebesar 0,137 dan pengaruh langsung dari kepuasan supervisi terhadap komitmen afektif sebesar 0,357.

Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui peran kepuasan supervisi sebagai mediator antara kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif, di sini terlihat nilai pengaruh langsung sebelum dan sesudah dilakukan regresi dengan variabel mediator atau kepuasan supervisi (X_3) yaitu sebagai berikut :

a. Standardized Direct Effect sebelum regresi dengan kepuasan supervisi:

Tabel 32
Direct effects regresi linear

	Pro	Pay	Sup	Aff
Sup	.540	.078	.000	.000
Aff	.137	.225	.357	.000

b. Standardized Direct Effect setelah regresi dengan kepuasan supervisi:

Tabel 33
Direct effects regeresi berganda

	Pro	Pay	Sup	Aff
Sup	.540	.078	.000	.000
Aff	.137	.225	.357	.000

Tabel 34
Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Pro	Pay	Sup	Aff
Sup	.540	.078	.000	.000
Aff	.137	.225	.357	.000

Tabel di atas menunjukkan pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Tampak bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap kepuasan supervisi. Terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan gaji terhadap komitmen afektif sebesar 0,023, pengaruh tidak langsung kepuasan promosi terhadap komitmen afektif sebesar 0,180 dan tidak terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan supervisi terhadap komitmen afektif.

Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui peran kepuasan supervisi sebagai mediator, di sini terlihat nilai pengaruh tidak langsung sebelum dan sesudah dilakukan regresi dengan variabel mediator atau kepuasan supervisi (X_3) yaitu sebagai berikut :

- a. Standardized Indirect Effect sebelum regresi dengan kepuasan supervisi:

Tabel 35
Indirect effects regeresi linear

	Pro	Pay	Sup	Aff
Sup	.540	.078	.000	.000
Aff	.137	.225	.357	.000

b. Standardized Indirect Effect setelah regresi dengan kepuasan supervisi:

Tabel 36
Indirect effects regresi berganda

	Pro	Pay	Sup	Aff
Sup	.000	.000	.000	.000
Aff	.180	.023	.000	.000

Tabel 37
Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Pro	Pay	Sup	Aff
Sup	.540	.078	.000	.000
Aff	.137	.225	.357	.000

Dari tabel di atas dapat dilihat pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung. Jadi, angka pada tabel *total effects* merupakan akumulasi pengaruh langsung dan tidak langsung sekaligus. Pengaruh total dari kepuasan gaji terhadap kepuasan supervisi sebesar 0,078 dan pengaruh total dari kepuasan promosi terhadap kepuasan supervisi sebesar 0,540.

Pengaruh total dari kepuasan gaji terhadap komitmen afektif sebesar 0,078, pengaruh total dari kepuasan promosi terhadap komitmen afektif sebesar 0,078 dan pengaruh total dari kepuasan promosi terhadap komitmen afektif sebesar 0,330 dan pengaruh total dari kepuasan supervisi terhadap komitmen afektif sebesar 0,357.

Dari tabel diatas terlihat pengaruh langsung variabel kepuasan gaji sebagai berikut :

- a. Terhadap kepuasan supervisi dengan nilai standardized estimate (*regression weights*) 0,078, C.R (*critical ratio*) sebesar 0,425 pada

probability 0,671. Nilai C.R $0,425 < 1,96$ dan probability lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kepuasan gaji terhadap komitmen afektif karyawan adalah tidak signifikan.

- b. Terhadap komitmen afektif dengan nilai standardized estimate (*regression weights*) 0,540, C.R (*critical ratio*) sebesar 1,204 pada probability 0,005. Nilai C.R $1,204 < 1,96$ dan probability lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kepuasan gaji terhadap komitmen afektif karyawan adalah tidak signifikan.
- c. Terhadap kepuasan supervisi dengan nilai standardized estimate (*regression weights*) 0,540, C.R (*critical ratio*) sebesar 2,799 pada probability 0,229. Nilai C.R $2,799 > 1,96$ dan probability lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kepuasan promosi terhadap komitmen afektif karyawan adalah tidak signifikan.
- d. Terhadap komitmen afektif dengan nilai standardized estimate (*regression weights*) 0,137, C.R (*critical ratio*) sebesar 0,376 pada probability 0,462. Nilai C.R $0,137 < 1,96$ dan probability lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kepuasan promosi terhadap komitmen afektif karyawan adalah signifikan.

3.1.4. Analisis signifikansi dan uji hipotesis

Dari tabel hasil pengujian *Structural Equation Model* yang terdapat pada tabel *regression weights* di bawah terlihat kepuasan promosi memiliki lamda (λ) 0,540 lebih besar dari 0,4 dengan C.R 2,799 atau > 2 pada probabilitas 0,005. Artinya kepuasan promosi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan supervisi.

Selanjutnya, kepuasan supervisi memiliki lamda (λ) 0,4 sama dengan 0,4 dengan C.R 2,799 > 2 pada probabilitas 0,020. Artinya kepuasan supervisi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan komitmen afektif.

Sedangkan untuk pengaruh kepuasan gaji terhadap kepuasan supervisi, kepuasan gaji terhadap komitmen afektif serta kepuasan promosi terhadap komitmen afektif pengaruhnya tidak signifikan sesuai dengan data pada tabel dibawah.

Tabel 38
Regression Weights: Pengaruh kepuasan gaji (X1) dan kepuasan promosi (X2) terhadap komitmen afektif karyawan (Y) melalui kepuasan supervisi (X3)

	Unstandardized Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Sup <--- Pay	.076	.078	.178	.425	.671	Tidak signifikan
Sup <--- Pro	.587	.540	.210	2.799	.005*)	Signifikan
Aff <--- Pay	.187	.225	.155	1.204	.229	Tidak Signifikan
Aff <--- Sup	.307	.400	.132	2.335	.020*)	Signifikan
Aff <--- Pro	.128	.137	.174	.736	.462	Tidak signifikan

Kemudian ditelaah lebih lanjut untuk menerima atau menolak hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini. Berikut analisis hipotesis :

H1 : Kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung kepuasan gaji sebesar 0,267. Artinya hipotesis bahwa kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif diterima.

H2 : Kepuasan promosi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung kepuasan promosi sebesar 0,323. Artinya hipotesis bahwa kepuasan promosi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif diterima.

H3 : Kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap kepuasan supervisi.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung kepuasan gaji sebesar 0,078. Artinya hipotesis bahwa kepuasan gaji berpengaruh langsung terhadap kepuasan supervisi diterima.

H4: Kepuasan promosi berpengaruh langsung terhadap kepuasan supervisi.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung kepuasan promosi sebesar 0,540. Artinya hipotesis bahwa kepuasan promosi berpengaruh langsung terhadap kepuasan supervisi diterima.

H5 : Kepuasan supervisi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif.

Dari tabel *standardized direct effect* diketahui bahwa pengaruh langsung kepuasan supervisi sebesar 0,357. Artinya hipotesis bahwa kepuasan supervisi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif diterima.

H6: Kepuasan supervisi memediasi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara kepuasan gaji, kepuasan promosi terhadap komitmen afektif.

Nilai korelasi antara variabel kepuasan gaji dan kepuasan promosi, sebesar 0,69 yang menunjukkan bahwa tingkat koefisien korelasi kedua independen variable masih di

bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu $< 0,90$ (Ferdinand, 2002). Karena korelasi antara konstruk eksogen $< 0,90$ berarti tidak terjadi multikolinieritas (Ferdinand:2002).

Dari tabel *standardized direct effect* setelah dilakukan regresi berganda dengan memasukkan variabel kepuasan supervisi didapatkan nilai pengaruh langsung kepuasan gaji dan kepuasan promosi yang semakin kecil terhadap komitmen afektif.

Nilai pengaruh langsung kepuasan gaji berubah dari 0,267 menjadi 0,225, sedangkan kepuasan promosi berubah dari 0,323 menjadi 0,137. Dengan demikian variabel kepuasan supervisi terbukti memediasi pengaruh langsung kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif.

Dari tabel *standardized indirect effect* setelah dilakukan regresi berganda dengan memasukkan variabel kepuasan supervisi didapatkan nilai pengaruh tidak langsung kepuasan gaji dan kepuasan promosi yang semakin besar terhadap komitmen afektif. Nilai pengaruh tidak langsung kepuasan gaji berubah dari 0,000 menjadi 0,023, sedangkan kepuasan promosi berubah dari 0,000 menjadi 0,180. Dengan demikian variabel kepuasan supervisi terbukti memediasi pengaruh tidak langsung kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif.

3.1.5. Analisis pengukuran dengan determinasi

Analisis model pengukuran dengan determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel kepuasan gaji serta sumbangan variabel kepuasan promosi terhadap komitmen afektif karyawan. Untuk itu digunakan data *squared multiple correlation* sebagai berikut.

Tabel 39
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Sup	.356
Aff	.371

Dari data koefisien *squared multiple correlation* (identik dengan R^2 dalam SPSS) variabel kepuasan supervisi dan komitmen afektif masing-masing sebesar 0,356 dan 0,371. Menurut Ferdinand dalam Rasmen, 2008:62, besarnya determinasi di kali 100%. Jadi untuk variabel kepuasan supervisi $0,356 \times 100\% = 35,6\%$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan kepuasan supervisi dipengaruhi oleh kepuasan gaji dan kepuasan promosi secara simultan atau bersama-sama sebesar 35,6%, sedangkan sisanya sebesar $100\% - 35,6\% = 64,4\%$ perubahan kepuasan supervisi dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar model ini.

Untuk variabel komitmen afektif $0,371 \times 100\% = 37,1\%$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan komitmen afektif dipengaruhi oleh kepuasan gaji, kepuasan promosi dan kepuasan supervisi secara simultan atau bersama-sama sebesar 37,1%, sedangkan sisanya sebesar $100\% - 37,1\% = 62,9\%$ perubahan komitmen afektif karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar model ini.

Dari semua analisis yang dilakukan pada persamaan struktur-2 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a. Semua indikator untuk variabel kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi dan komitmen afektif adalah valid.
- b. Semua loading factor (λ) dari model persamaan struktur-2 adalah valid.

- c. *Regression weights* pengaruh kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap kepuasan supervisi dan kepuasan supervisi terhadap komitmen afektif karyawan adalah signifikan.
- d. Hasil evaluasi kesesuaian model (*goodness of fit*) menunjukkan hanya satu kriteria yang terpenuhi yaitu Relatif Chi-square sehingga model ini dipandang kurang baik dan untuk penelitian selanjutnya perlu dilakukan modifikasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Karakteristik demografi sosial pada sampel karyawan PT.Unisem dapat digambarkan bahwa 54% terdiri dari karyawan perempuan dan 46% karyawan laki-laki dimana 88% dari populasi sudah berstatus kawin yang artinya secara ekonomi tingkat kebutuhan hidupnya juga semakin besar. Dari segi usia dan pendidikan, mayoritas populasi masuk dalam kategori usia produktif 19 sampai 45 tahun sebesar 84 % dan sisanya 16% berusia 46-55 tahun. Populasi mayoritas menempati posisi non-staf (70%) dengan jabatan operator dan tehni dengan tingkat pendidikan SLTA sebesar 76%, D1 sampai dengan D3 sebesar 21%, dan sisanya Sarjana S1 menempati posisi staf dan manajemen menengah sebesar 3%.
2. Tingkat kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi serta komitmen afektif pada sampel karyawan berdasarkan *mean* jawaban responden pada pertanyaan-pertanyaan kuesioner (*item statistics SPSS versi 20*) dapat digambarkan bahwa tingkat kepuasan gaji responden relatif rendah (empat indikator memiliki *mean* < 3) sedangkan tanggapan responden terhadap indikator tunjangan-tunjangan yang diterima memiliki *mean* >3. Untuk kepuasan promosi, tingkat kepuasan responden juga rendah dengan nilai *mean* empat indikator < 3 sedangkan tanggapan responden terhadap indikator promosi untuk kinerja yang baik memiliki *mean* >3. Kepuasan supervisi responden cukup tinggi dimana tiga dari lima indikator memiliki *mean* > 3. Kedua indikator yang memiliki respon rendah tersebut adalah perhatian atasan terhadap bawahan serta sikap atasan yang adil. Terakhir, untuk komitmen afektif, responden

juga masih memiliki komitmen yang cukup baik dengan tiga dari 5 indikator memiliki *mean* > 3.

3. Ada empat belas faktor-faktor dari variabel laten yang memiliki Lamda (λ) > 0,5, C.R > 2,00 dan P < 0,05 atau (***) yang seharusnya mendapat perhatian dari manajemen PT. Unisem. Empat belas faktor pembentuk variabel tersebut terdiri dari tiga faktor dari kepuasan gaji, tiga faktor dari kepuasan promosi, lima faktor dari kepuasan supervisi dan tiga faktor dari komitmen afektif. Untuk details dari faktor-faktor tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut:

- a. Kepuasan gaji dibentuk oleh tiga indikator yaitu tingkat kenaikan gaji, kesempatan atau frekuensi kenaikan gaji serta gaji dan tunjangan yang lebih baik dari perusahaan sejenis dalam industri manufaktur semikonduktor di kawasan industri Batamindo, kota Batam.
- b. Kepuasan promosi dibentuk oleh tiga indikator yaitu frekuensi promosi dalam pekerjaan, adanya kesempatan promosi secara teratur serta peningkatan karir di perusahaan.
- c. Kepuasan supervisi dibentuk oleh lima indikator yaitu atasan langsung yang memiliki kemampuan kerja teknis yang baik, atasan langsung yang berlaku fair, atasan langsung yang mempunyai kepedulian terhadap masalah bawahan, atasan yang kharismatik serta atasan yang adil kepada semua bawahan.
- d. Komitmen afektif dibentuk oleh tiga indikator yaitu karyawan senang menghabiskan sisa karir bersama perusahaan, karyawan merasa terikat secara emosional dengan perusahaan dan karyawan merasa bagian dari keluarga besar perusahaan. Namun demikian, dari tanggapan kuesioner , responden

menanggapi baik pada tiga indikator yaitu perusahaan punya arti tersendiri, masih memiliki ikatan emosi yang kuat serta masih merasa sebagai bagian dari keluarga besar perusahaan.

4. Peran kepuasan supervisi dalam memediasi kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif.
 - a. Terdapat pengaruh langsung positif kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif masing-masing sebesar 0,267 dan 0,323 ketika dilakukan analisis regresi linear. Namun, ketika dilakukan analisis berganda dengan memasukkan variabel mediator (kepuasan supervisi), maka pengaruh langsung kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif menjadi kecil yaitu sebesar 0,137 dan 0,225.
 - b. Sebaliknya, tidak terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif masing-masing sebesar 0,000 dan 0,000 ketika dilakukan analisis regresi linear. Namun, ketika dilakukan analisis berganda dengan memasukkan variabel mediator (kepuasan supervisi), maka pengaruh tidak langsung positif kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif menjadi 0,180 dan 0,023.
 - c. Dari konfirmasi peran variabel mediator (kepuasan supervisi) pada pengaruh tidak langsung kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif, maka dapat disimpulkan bahwa jika peran atasan langsung ditingkatkan, maka pengaruh tidak langsung positif kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif juga akan meningkat.

d. Demikian juga dalam hal pengaruh langsung, jika kepuasan supervisi ditingkatkan dan karyawan puas, maka pengaruh langsung kepuasan gaji dan kepuasan promosi terhadap komitmen afektif bisa dikurangi sehingga dengan meningkatkan peran atasan langsung, manajemen bisa meminimalkan kepuasan yang bersumber dari kompensasi finansial berupa kepuasan gaji dan kepuasan promosi, dan lebih memberikan perhatian kepada kepuasan yang bersumber dari non-finansial yaitu kepuasan supervisi yang juga merupakan bagian penting dalam kepemimpinan (*leadership*).

B. Saran

Pihak manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan yaitu :

1. Kepuasan Gaji dengan cara sebagai berikut.
 - a. Meningkatkan nilai gaji sesuai dengan kontribusi karyawan.
 - b. Memberikan kenaikan gaji secara berkala khususnya setelah periode penilaian kinerja tahunan.
 - c. Mempertahankan tunjangan kesejahteraan yang baik dan telah diberikan selama ini.
2. Kepuasan Promosi dengan cara sebagai berikut.
 - a. Memberikan promosi bagi karyawan khususnya bagi yang berkinerja tinggi dan berprestasi diatas rata-rata jika ada posisi lowong untuk diisi.
 - b. Meningkatkan frekuensi promosi bagi karyawan khususnya setelah pelaksanaan evaluasi kinerja tahunan.

c. Memperbanyak kesempatan peningkatan karir selama bekerja di perusahaan.

3. Kepuasan Supervisi dengan cara sebagai berikut.

a. Perusahaan secara berkesinambungan meningkatkan kemampuan teknis para atasan langsung.

b. Perusahaan memastikan bahwa semua atasan langsung mulai dari leader, supervisor sampai manager harus bersikap fair terhadap semua bawahan.

c. Kembangkan budaya peduli bagi semua atasan langsung agar memberikan perhatian terhadap masalah yang dihadapi oleh bawahan.

d. Kembangkan kemampuan para atasan untuk memiliki kepribadian yang kharismatik dengan gaya kepemimpinan yang disukai oleh bawahan.

4. Komitmen Afektif dengan cara sebagai berikut.

a. Bangun suasana kondusif dan budaya perusahaan yang kondusif agar karyawan senang menghabiskan sisa karir di perusahaan.

b. Kembangkan kegiatan-kegiatan yang bisa mempertebal ikatan emosi karyawan terhadap perusahaan.

c. Rangkul karyawan dan anggota keluarganya agar tetap merasa sebagai bagian dari keluarga besar perusahaan.

C. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini dibuat untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan dengan memanfaatkan keberadaan atasan langsung (kepuasan supervisi) dan meminimalkan kompensasi finansial (kepuasan gaji dan kepuasan promosi). Penelitian ini bersifat mikro

dimana studi ini dipersempit untuk menganalisis tiga dari banyak dimensi kepuasan kerja (job satisfaction) serta satu dari tiga dimensi komitmen keorganisasian (komitmen afektif). Sementara itu masih mungkin terdapat variabel-variabel lain yang mempengaruhi komitmen afektif selain yang telah di teliti dalam penelitian ini.

Keterbatasan lain dalam penelitian ini sangat sedikit lieteratur, jurnal dan penelitian yang terkait dengan tema penelitian ini khususnya tentang kaitan kepuasan gaji dengan kepuasan supervisi serta kepuasan promosi dengan kepuasan supervisi.

Untuk ke depan agar penelitian berikutnya bisa menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel variabel lain yang satu kelompok dengan kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian atau menambah variabel baru berupa dimensi-dimensi dari motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan produktifitas.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel H, A.A. (1983), Effects of task and personality characteristics on subordinate responses to participative decision making. *Academic Journal of Management* , 26 (3): 477-484.
- Alderfer, C.P. (1969), An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Journal of Organization Behavior and Human Performance*, Vol. 4 (2), hal. 142–175
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49(3), 252-276.
- Andini, R (2006), Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.
- Andrews, I.R. & Henry, M.M. (1963), Management Attitudes Toward Pay. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 3: 29–39
- Baker, G.P., Michael, G., & Bengt, H. (1994). The wage policy of a firm. *Journal of Economy Quarterly* ,109, 921-955
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality dan Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Beer, M., & Cannon, M. (2004). Promise and peril in implementing pay-for performance. *Journal of Human Resource Management*, 43, 3–48.
- Bernhardt, D, & Scoones, D. (1993), Promotion, turnover, and preemptive wage offers. *American Economic Review*, 83:771–91.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Journal of Human Resource Management*, 8(3), 265.
- Brockner, Siegel, Daly, Tyler, & Martin (1997), When trust matters: The moderating effects of outcome favorability. *Review of Administrative Science*, 29 (1) : 99-118.
- Carr, K.K. & Kazanowski, M.K. (1994), Factors affecting job satisfaction of nurses who work in long-term care, *Journal of Advanced Nursing*, 19: 878-883.
- Chin, C.W (2006), Pay Satisfaction, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in Taiwan Banking: Structural Equation Modeling. *Disertasi, Lynn University. Michigan*
- Chu, C.I, Hsu, H.M., Price, J.L. & Lee, J.Y. (2003), Job satisfaction of hospital nurses: an empirical test of a causal model in Taiwan, *Journal of International Nursing*, 50: 176-182.
- Das, T K., dan Teng, B.S. (2001). A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*, 7: 1–29
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004-1012

- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass.: Heath, 197
- Edwards, J.R (2008), Person–Environment Fit in Organizations:An Assessment of Theoretical Progress.*The Academy of Management Annals*.Vol. 2, No. 1, 2008, 167–230
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.
- Furnham A., Petrides K. V., Jackson C. J, & Cotter T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? Personality and individual differences, *Journal of Psychology* .33, 1325-1342.
- Guest, D. (1998),*Beyond HRM: commitment and the contract culture*, *Human Resource Management: The New Agenda*, Financial Times Publishing, London.
- Hair, J.R., Joseph F. Anderson,R.E,Tatham,R.L, & Black,W.C (2005) ,*Multivariate Data Analysis*, Edisi kelima, Prentice Hall International Inc.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Huselid (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy of Management Journal* 38:635-672.
- Inyang,B.J (2010). Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization. *International Bulletin of Business Administration* ISSN: 1451-243X Issue 7 (2010) © EuroJournals, Inc. 2010 <http://www.eurojournals.com>
- Ivancevich,J.M, Konopaske,R & Matteson,M.T (2005). *Organisational behaviour and management*. Edisi 7 McGraw-Hill, Irwin, New York.
- Kam, L.F. (1998), Job satisfaction and autonomy of Hong Kong registered nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 27: 355-363.
- Katzell, R.A. (1964). Personal values, job satisfaction, and job behavior. In H. Borow (Ed.), *Man in a world of work* (pp. 341–363). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Lawler, E.E & Hall, D.T.(1970).Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312
- Lazear, E.P, & Sherwin R. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy* ,89, 841-864.
- Ledford, G.E. Jr., & Heneman, R.L. (2000). Compensation: A troublesome lead system in organizational change. In M. Beer and N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change*. Cambridge, MA: *Harvard Business School Press*. (pp.307-322)

- Lew.T.Y (2011). Understanding the antecedents of affective organizational commitment and turnover intention of academics in Malaysia: The organizational support theory perspectives. *African Journal of Business Management* Vol. 5(7), pp. 2551-2562
- Locke, E.A.(1969). What is Job Satisfaction. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4,309-336.
- Lumley, E. (2010). Exploring the relationship between career anchors, job satisfaction and organisational commitment. *Unpublished master's dissertation, Department of Industrial and Organisational Psychology, University of South Africa, Pretoria.*
- Meyer, John, P., Allen, Natalie, J. dan Smith & Catherina A, (1993), Commitment to Organizational and Occupation : Extention and Test of a Three Component Conceptualization, *Journal Applied Psychology*, Vol. 78. No.4.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Naveed, A, Usman, A & Bushr,F (2011), Promotion: A Predictor of Job Satisfaction A Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan), *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 16.
- Pergamit, M.R & Veum, J.R (1995), What is a promotion?, *U.S. Bureau of Labor Statistics*.
- Podsakoff, P.M, MacKenzie,S.B, Paine,J.B, & Bachrach, D.G (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 2000, Vol. 26, No. 3, 513–563
- Poon,J.M.L, Rahid.M.R, & Othman, A.S (2006), Trust in Supervisor:Antecedents and effect on Affective Organizational Commitment. *Asian Academy of Management Journal*, Vol.11, No.2, 35-50
- Porter, L.W., R. Steers, R. Mowdey, & P. Boulian, (1974), Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal Applied Psychology*, Vol. 59, October, pp.603-609.
- Rasmen, A (2010), *Panduan Pengolahan Data Statistik dengan SPSS 17.0, Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Nasional Denpasar.*
- Rasmen,A (2010), *Analisis SEM*, Penerbit Universitas Pendidikan Nasional Denpasar.
- Riduwan,(2011),*Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*, Penerbit Alfabeta Bandung
- Rousseau, L., (1984), “What are The real Costs of Employee Turnover?”, *CA Magazine*,Vol. 117, December, pp.48-55.
- Ruky, Achmad S, (2006), *Manajemen Penggajian dan Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*, Cetakan ketiga,2006, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sharma, J.P & Bajpai,N (2011). Salary Satisfaction as an Antecedent of Job Satisfaction:Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and JobSatisfaction in a Public and a Private Organization, *European Journal of Social Sciences* – Volume 18, Number 3,450

- Sempene, M., Rieger, H. dan Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture, *South African Journal of Industrial Psychology*, 28(2): 23–30
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology* 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (2004). *Job Satisfaction Survey*. University of South Florida, Web site: <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales/jsspag.html>
- Steinhaus, C.S & Perry, J.L (1996), Organizational Commitment: Does Sector Matter?, *Public Productivity & Management Review*, Vol. 19, No. 3. (Mar., 1996), pp. 278-288.
- Vlosky, R.P (2009). A Model of Employee Satisfaction: Gender Differences in Cooperative Extension. *Journal of Extension*. Vol.47 (2)

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN-1 : DATA JAWABAN RESPONDEN

	PAY1	PAY2	PAY3	PAY4	PAY5	PRO1	PRO2	PRO3	PRO4	PRO5	SUP1	SUP2	SUP3	SUP4	SUP5	AFF1	AFF2	AFF3	AFF4	AFF5
1	4	2	4	3	4	3	2	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
2	2	3	4	3	5	2	1	2	2	3	2	1	1	3	1	3	4	4	1	4
3	4	2	4	3	4	3	3	2	3	2	4	4	2	3	3	3	2	4	4	4
4	4	2	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
5	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
6	3	2	3	2	2	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
7	4	2	4	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
8	3	3	4	3	4	4	4	2	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3
9	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	1	3	3	4	3	4	3	4
10	4	2	3	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	3	2	3	2	2
11	4	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
12	3	5	5	5	5	1	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5
13	3	1	3	2	3	3	3	3	5	4	5	1	3	5	5	3	3	5	4	4
14	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
15	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
16	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
17	4	2	3	2	3	1	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3
18	4	4	5	5	5	2	4	4	5	5	2	3	4	3	2	5	5	5	5	5
19	3	3	1	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	1	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	1	5	4	5
21	1	1	1	1	3	2	5	1	3	4	4	4	3	3	4	1	1	3	2	2
22	2	1	2	1	4	1	3	2	1	1	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4

23	3	3	3	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4
24	2	2	1	1	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	2	1	2	3	4	4
25	3	3	3	3	4	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
26	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
27	3	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4
28	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
29	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
30	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	1	2	3	2	2
31	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
32	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3
33	2	2	2	4	4	1	3	2	4	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3
34	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4
35	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4
36	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2
37	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	2	4	5	5
38	4	3	3	2	2	2	4	2	2	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4
39	2	1	1	2	2	1	3	2	2	2	3	1	1	3	2	3	2	3	1	2
40	3	1	1	2	3	4	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	5	5	4	5
41	2	2	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	2
42	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	4	3	1	1	5	2	2
43	4	1	3	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	2
44	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5
45	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	4	3	5	4	4	3	3	4	5
46	1	1	1	1	5	1	5	2	2	2	3	1	2	4	3	2	1	4	4	4
47	2	2	3	2	4	2	5	2	2	2	3	3	2	4	3	4	2	5	4	4

48	2	1	2	1	3	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	2
49	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4
50	2	1	4	1	2	2	4	2	1	1	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2
51	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
53	1	1	5	1	2	1	1	5	1	1	1	1	1	2	1	3	1	4	2	2
54	4	3	3	2	4	2	2	2	1	1	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3
55	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	4
56	2	4	2	2	4	3	5	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3
57	1	2	2	1	3	2	3	3	1	1	4	3	3	4	3	2	3	4	2	3
58	2	2	1	1	2	1	3	1	4	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	4
59	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
60	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
61	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	3	3
62	3	4	1	4	5	4	3	3	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4
63	3	5	3	4	5	5	2	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4
64	3	4	3	4	3	5	5	5	4	4	3	3	3	5	2	4	4	3	5	5
65	3	3	4	3	4	3	3	2	5	5	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4
66	3	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3
67	2	2	4	2	3	2	4	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2	4	4	4
68	3	2	4	4	3	2	4	2	4	4	3	3	2	4	3	2	4	4	4	4
69	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
70	4	3	4	2	1	1	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5
71	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
72	3	3	3	2	3	3	4	2	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	2

73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
74	3	4	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
75	2	1	2	2	4	2	4	2	2	2	4	3	3	4	3	4	2	4	5	5
76	3	1	2	2	4	1	4	2	4	1	3	2	1	3	3	4	3	3	4	4
77	2	1	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4
78	2	1	5	2	4	1	1	3	2	2	3	3	1	3	3	2	2	3	2	4
79	2	1	3	4	4	1	1	3	3	3	3	3	1	3	3	2	1	4	2	3
80	4	2	4	5	3	1	4	3	5	4	2	4	1	3	2	4	3	2	4	5
81	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	2	3	5	4	3
82	4	2	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	2	3	3	2	4
83	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	3	4	3	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
85	3	1	3	3	1	1	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
86	2	2	4	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3
87	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4
88	4	1	3	2	4	1	4	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	2	4
89	5	2	2	5	5	1	1	1	3	1	3	3	2	3	3	1	1	4	3	3
90	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	5	4	4
91	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4
92	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2
93	4	2	2	2	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	2	2	4	3	4
94	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	3	2	3	2	1	3	1	4	4
95	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	4	3	3	4	4	3	2	3	5	5
96	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	4	2	2	2	4	4	4
97	2	4	1	5	5	1	5	5	1	1	3	3	3	3	3	2	2	5	2	2

98	3	1	2	3	3	2	5	1	4	4	4	5	1	3	3	2	2	4	4	4
99	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4
100	4	1	1	1	1	1	5	1	3	1	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3
101	3	5	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	5	3	3	3	1	1	3	3
102	1	1	3	1	1	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	1	1	1	3	4
103	1	1	1	1	4	4	3	3	1	1	4	2	4	2	2	2	1	2	3	1
104	2	2	3	2	4	1	2	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
105	3	3	2	1	4	1	5	5	3	3	3	2	3	3	1	4	2	3	3	4
106	4	2	1	4	2	1	2	2	4	2	4	4	4	5	2	3	2	4	4	4
107	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	4	3	2	3	3	1	5	3	1	4
108	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4
109	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	2
110	4	2	2	5	2	2	4	4	3	2	4	2	1	4	4	2	3	2	4	5
111	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
112	2	1	3	3	3	1	5	3	2	3	2	3	1	3	1	2	2	3	3	3
113	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1
114	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4
115	3	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
116	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
117	3	1	1	3	3	1	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3
118	4	1	5	2	3	1	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2

LAMPIRAN -2 : LEMBAR KUESIONER

LEMBAR SURVEY (KUESIONER)

NO	
----	--

Bapak dan Ibu Yth,

Kami mohon partisipasi Bapak dan Ibu di dalam survey ini untuk keperluan akademis (Tesis Pasca Sarjana-S2) yang nantinya juga akan disumbangkan kepada para praktisi Sumber Daya Manusia (HRD) di perusahaan perusahaan di kota Batam sebagai referensi dalam membuat kebijakan yang terkait dengan sumber daya manusia.

Tidak ada penulisan nama di dalam Survey ini sehingga data pribadi Bapak dan Ibu tidak akan diketahui oleh siapapun termasuk oleh peneliti sendiri.

Partisipasi Bapak dan Ibu dengan memberikan jawaban yang sebenarnya sangat membantu keakuratan survey ini. Atas partisipasinya kami ucapkan terimakasih.

Hormat Kami,

Peneliti

JUDUL TESIS :KEPUASAN SUPERVISI SEBAGAI MEDIATOR ANTARA KEPUASAN GAJI DAN KEPUASAN PROMOSI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN

A. DATA DEMOGRAFI

Petunjuk : Berilah tanda silang (X) pada kolom yang sesuai :

	1	2	3	4	5	6
1. Jenis Kelamin :	LK	PR				
2. Usia :	< 24	25-35	36-45	46-55		
3. Pendidikan :	SLTA	D1-D2	D3	S1	S2	
4. Status Kepegawaian :	Kontrak	Permanen				
5. Posisi :	Non-Staff	Staff	Manajemen			

6. Pengalaman kerja sejak tamat sekolah	:	<input type="text" value=" < 2 thn"/>	<input type="text" value=" 3-5 thn"/>	<input type="text" value=" 6-10 thn"/>	<input type="text" value=" 11-15 thn"/>	<input type="text" value=" 16-20 thn"/>	<input type="text" value=" > 21 thn"/>
7. Masa Kerja di perusahaan sekarang	:	<input type="text" value=" < 2 thn"/>	<input type="text" value=" 3-5 thn"/>	<input type="text" value=" 6-10 thn"/>	<input type="text" value=" 11-15 thn"/>	<input type="text" value=" 16-20 thn"/>	<input type="text" value=" > 21 thn"/>
8. Status Perkawinan	:	<input type="text" value=" Kawin"/>	<input type="text" value=" Lajang"/>				

B. PERTANYAAN KUESIONER

(Di adopsi dari *Job Satisfactory Survey* , Paul E. Spector-1993, *Three -Component Model of Employee Commitment* - Meyer, Allen, Smith-1993 , *Employee Turnover Intention*- Kim et al,1996)

JUDUL TESIS :KEPUASAN SUPERVISI SEBAGAI MEDIATOR ANTARA KEPUASAN GAJI DAN KEPUASAN PROMOSI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN

- Petunjuk :
1. Baca dan renungkanlah pernyataan dibawah dengan seksama dan beri tanda silang (X) pada kotak yang sesuai dengan saudara rasakan
 - 2 . Tidak ada jawaban lebih benar atau salah. Masing-masing jawaban mempunyai makna tersendiri.

No	Code	Pernyataan	Jawaban
----	------	------------	---------

			Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	PAY1	Saya dibayar sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
2	PAY2	Kenaikan gaji cukup besar dan sesuai dengan harapan saya.					
3	PAY3	Saya merasa dihargai oleh perusahaan dalam hal upah.					
4	PAY4	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk kenaikan gaji.					
5	PAY5	Perusahaan memberikan gaji dan tunjangan lebih baik dari perusahaan lain.					
6	PRO1	Kesempatan promosi dalam pekerjaan saya cukup banyak.					
7	PRO2	Karyawan yang berkinerja baik mendapat kesempatan yang besar untuk promosi.					
8	PRO3	Karir karyawan dip perusahaan berkembang secepat di perusahaan lain.					
9	PRO4	Saya puas dengan kesempatan saya untuk dipromosi.					

10	PRO5	Saya senang dengan peningkatan karir saya di perusahaan.					
11	SUP1	Atasan langsung saya mempunyai kemampuan kerja yang baik.					
12	SUP2	Saya diperlakukan secara fair oleh atasan langsung saya.					
13	SUP3	Ketertarikan atasan langsung saya terhadap perasaan anak buah sangat besar.					
14	SUP4	Saya suka atasan langsung saya.					
15	SUP5	Atasan langsung saya bersikap adil.					
16	AFF1	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.					
17	AFF2	Saya benar-benar merasa seakan-akan masalah perusahaan adalah masalah saya.					
18	AFF3	Perusahaan ini punya arti tersendiri bagi saya.					
19	AFF4	Saya merasa terikat secara emosi dengan perusahaan.					
20	AFF5	Saya merasa sebagai bagian dari keluarga besar perusahaan.					